وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة منتوري محمود قسنطينة
كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية
قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطفونيا

رقم التسجيل.........
الرقم التسلسلي......

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير

الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي

(دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة)

الشعبة: علم النفس عمل وتنظيم
تخصص: السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية

الطالب: بوعطيط جلال الدين المشرف :د.رواق حمودي

أمام اللجنة :
- أ.د/ رواق عبلة – أستاذة التعليم العالي –جامعة قسنطينة– رئيسا
- د/ رواق حمودي – أستاذ محاضر – جامعة قسنطينة– مشرفا
-أ.د/ لوكيا الهاشمي – أستاذ التعليم العالي – جامعة قسنطينة– عضوا
- د/ العايب رابح – أستاذ محاضر – جامعة قسنطينة– عضوا

2008 –2009

الاهـــــــــــــــــــداء:

اهدي هذا العمل الى روح والدي الكريم وأرجو الله سبحانه وتعالى أن يرحمه ويجعله من أهل الجنة والى روح الاستاذ سلهاط ابراهيم راجيا من الله ان يتغمده برحمته الواسعة.

والى الوالدة الفاضلة رعاها الله بفضله وكرمه وجعلنا ذخرا لها والى إخوتي واخواتي الكرام صغيرهم وكبيرهم.

والى كل الأحباب والأصدقاء ، كما اهدي هذا العمل الى جميع طلبة قسم علم النفس.

الشـــكــــــــــــــر:

اتقـــدم بالشكر الجزيل الى المشرف الدكتور رواق حمودي الذي كــان نعم الاستاذ والموجـــه بنصائحه القيمة في إتمام هذه المذكرة وجزاه الله كـــل خير، كمـــا اشكر عمال مؤسسة البحث على كل المعلومات المقدمة من طرفهم في سبيل اكمال البحث وكل من ساعدنا من قريب او بعيد في إتمام هذه المذكرة.

قائمة الأشكال:

قائـــــمة الجداول:

الفهـرس

مقدمة

مقدمـــــــــــــة :

الإنسان كما قيل كائن اتصالي ، ولا تقــوم للمجتمع الإنساني قائمة دون نظام للاتصال الذي أعتبره البعض شرطـــا من شروط بقاء الكائن البشري ، وتاريخ البشرية من عصور نقش الحجارة الى بث الأقمار يمكن رصده متوازيا مع تطور وسائــل الاتصال التي تربط بين الأفراد والجماعات......فالاتصال إذن ضرورة حتمية لتفاعل الإنسان مع البشر و الطبيعة من حوله حتى يستطيع الاستمرار والبقاء، ويعيش في سعادة وتفاهم وسلام.

ومع ازدياد موجات التطور والتقدم الإنساني و التكنولوجي وتطور وسائل وسبل الاتصال الإنساني أصبحت الحاجة ملحة لازدياد عملية الاتصال بين بني البشر في مختلف أرجـــاء المعمورة وتطورت تبعـــا لتلك الأهـــداف الاجتماعية والثقافية والدوافع النفسية والحضارية والاقتصادية من وراء زيادة موجة الاتصال الإنساني وتبادل ونقل الأفكـــار والبيانات والفهم الكامـــل والملم لمحتوى أطر وعمليات الاتصال الإنساني.

كما أن الاتصال عملية حياتية ديناميكية تمس كل قطاعات المجتمع ، تتمثل في نقل واستقبال المعلومات والفهم من شخص الى أخر ، أو من جماعة إلى أخرى، وإن مكونـــات تلك العملية تتغير من حيث الزمـــان و المكـــان، وتتغير في المجالات والمواقف المختلفة والتي تستطيع بالضرورة استخدام أساليب مختلفة في الاتصال تبعا لاختلاف عملية الاتصال.

وقد جلب التطور الكبير في وسائل الاتصال في نهـــاية القـــرن العشرين و بداية القـــرن الحـــادي والعشرين مميزات عديدة غير مسبوقة ، حيث ساهمت سهولة انسياب المـــواد الاتصالية والمعرفية في العالـــم في تضاؤل الحـــدود والحواجز، وأصبح العالـــم أشبه بقرية صغيرة مترابطة الأجزاء وسعت الـــدول النامية ومنها الجـــزائر الى اكتساب تقنية الاتصال وتأسيس صناعـــات وطنية اتصالية لتأكيد حضورها الثقافـــي والصناعي محليا وعالميا ، كما أدى النمو المطرد والتنوع المتواصل لوسائل الإعلام الجديدة الى المزيد من دقة الاتصالات بكافة أنواعها ، مما زاد من فعـــالية الرسائل الاتصالية وإختصار الوقت والجهد والمـــال وأتاح

الفرصة للاستفادة من مميزات الاتصالات بصفة عامة، والاتصالات في المنظمات بصفة خاصة أو مايعرف بالاتصال التنظيمي داخل المنظمات.

إن أهمية الاتصالات التنظيمية تكمن في أثرها الفعـــال علـــى الأداء الوظيفي في المنظمات الإدارية سواء كانت إنتاجية أو خدماتية ، لأن فهـــم مضمون الرسالة يتوقف على عـــدة عوامـــل منها ظروف الموقف والغرض من الاتصال والاتجاه الفكري السائد في المنظمات والحالة النفسية لطرفي الاتصال، ومهارات الاتصال مما يتطلب مراعاة المدخل السلوكي عند إجراء أي اتصال للإستفادة من مميزات الاتصال الفعال في رفع مستوى الأداء.

وتزداد أهمية الاتصالات التنظيمية في المنظمة نظرا للدور الحيوي التي تقوم به المنظمات بصيغتها الإقتصادية أو الخدماتية في تحقيق الرفاهية وتوفير حاجيات المجتمع المتطورة والمتزايدة دومـــا، وهذا يتطلب رفـــع مستوى الأداء الوظيفي للفاعلين في هذه المنظمات لمواجهة كل تحديات هذا العصر الجديد والذي يتطلب السرعة والدقة والتخطيط الجيد في نقل وتفهم الأوامر والتعليمات من الإدارة العليا إلى العاملين لتسيير عمل المنظمة والتحكم به، فضلا عن الإحاطة بكل المشكلات وتطوراتها والمعوقات التي تحد من قدرة العاملين في أدائهم، حيث يساعد الإتصال التنظيمي الفعال على إحاطة الإدارة بالمشكلات التي تواجه العاملين ومقترحاتهم وشكاويهم للحد منها وعلاجـــها، ويسهم في زيادة التقارب والتواصل بين الإدارة والعاملين وكذلك في جلب وحدة المفهوم والهدف وروح الجماعة المعنوية للعاملين في مواجهة المشكـــلات التي تتعلق بأدائهم وزيادة التقـــارب في وجهات نظرهم وكذلك مع الإدارة ويقلل من سوء التفاهم والاختلافات في أوجه النظر مما ينعكس بصورة ايجابية على الأداء الوظيفي.

ونظرا لتعاظم دور الاتصالات الإدارية أو التنظيمية في العصر الحديث، وزيادة المشكلات العـــلائقية في المنظمات فقد ترتب على ذلك زيادة الحاجة لاتصالات تنظيمية فعـــالة في المنظمـــات تبعا لما تتيحه تقنيات الاتصال من مميزات تساهم بفعالية في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

ولذلك سنتناول في هذه الدراسة علاقة الاتصال التنظيمي بالأداء الوظيفي في إحـــدى مؤسساتنا وهي مؤسسة سونلغاز بعنابة للوقوف أو التعرف على علاقة الاتصال التنظيمي بالأداء من وجهة نظر العمال التنفيذيين، و تحديد معوقـــات الاتصال التي تخفض أو تحد من أدائهم الجيد

داخل هذه المؤسسة، وتحقيقا لذلك فقد قسمت الدراسة الى قسمين أساسيين بعد تحديد الاطار المفاهيمي للدراسة: قسم نظري وأخر ميداني.

_**الاطار المفاهيمي:** وقد إختص بطـــرح الإشكالية مع الإشارة إلى جملة من التساؤلات، كما تضمن ذكر بعض الفرضيات التي إحتوت منها دراسة بعض البيانات الشخصية (من سن،مستوى تعليمي وأقدمية) إضافة إلى عنصر أسباب اختيار الموضوع وأهميته أهدافه، كما شمـــل هذا الفصل على بعض الدراســـات السابقة، وكذا اهم المفاهيم المتداولة في البحث.

القسم النظري للدراسة تم تقسيمه الى فصلين ،تناولنا فيه مايلي:

<u>الفصـــل الأول:</u> وقد جـــاء عنـــوانــــه الاتصال التنظيمي: تطرقنـــا فيه الى مفهوم الاتصال عمـــلية الاتصال ،الاتصال التنظيمي وتطرقنـــا من خلالـــه إلى هيكلـــه الرسمي واللارسمي كذلك إلى أساليب الاتصال الرسمي في التنظيم، وحاولنا أن نقف على أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي وإبراز معوقاته، لنصل في الأخير الى تحديد بعض خصائص الاتصال الفعال.

<u>الفصـــل الثاني :</u> كان عنوانه الأداء الوظيفي:وقد تضمن مفهـــوم الأداء الوظيفي، محدداته أنواعه، أبعاده،كذلـــك التطـــرق إلى تقييم الأداء مـــن خـــلال عملية تقييم الأداء،أغراضها القائمون عليها، محاور تقييم الأداء، كما حاولنا أن نسلط الضوء على طرق تقييم الأداء، إبراز أهمية مقابلة تقييم الأداء.

أما فيما يخص القسم التطبيقي فقد شمل كذلك فصلين:

<u>الفصـــل الثالث:</u> وقد تضمن الدراسة الإستطلاعية التي قام بها الباحث والتعريف بمؤسسة البحث وذكر المنهج المستخدم في هاته الدراسة، كذلك التطرق الى تحديد مجتمع وعينة الدراسة، ذكـــر الأداة التي ستستخـــدم في هاته الدراسة، وهي الاستمارة وبعـــد التحقق من صدقها بعرضها على بعض المحكمين والتحقق من ثباتها ثم صياغتها في صورتها النهائية، كذلك تضمن هذا الفصـــل ذكـــر الطرق الإحصائية التي ستعالج بها بيانات الدراسة.

<u>الفصـــل الرابع:</u> فقد تمحـــور على تفريغ البيانات وتحليلها على ضوء فرضيات الدراسة، جملة من التوصيات والاقتراحات كذلك خاتمة نهائية تنهي الدراسة وتركز على أهم ماجاء من النتائج الميدانية الخاصة بالبحث.

الاطار المفاهيمي

1- الاشكالية :

يعد الاتصال مـــن بين المواضيع التي لقيت اهتماما واضحـــا وجليا من طـــرف المختصين والباحثين في مجـــال السلـــوك الإنساني عمومـــا، والسلـــوك التنظيمي خصوصا.ويمكن القـــول بأن الإتصال بوصفه نشاط إنساني علـــى جانب كبير من الأهمية قد رافق الحياة الإنسانية منذ البدايـــة وهذا انطلاقا مـــن مسلمة أن الإنسان كائن إجتماعي بطبعه فهو قديم قدم وجود الإنسان على سطح البرية، وإن إختلفت السبل والوسائل التي إستخدمها الإنسان في إتصاله كالطبول والرقص والإشارات أو في تفاعله مع الطبيعة أو الكـــون من حوله كالدخـــان والنار، كل ذلك كان من اجل تلبية حاجياته الأولية ولتحقيق الأمن والإستقرار.

إذن فالإتصال ضرورة إنسانية واجتماعية وحضارية، حاجة الإنسان له في مختلف البيئات المحلية لا تقل أهمية من حاجته إلى السكن، الغذاء، والكساء والأمن.بحكم أن الإنسان لايستطيع أن يعيش بمعزل عن باقي أبناء المجتمع، فلابد له أن يدخل في علاقات مختلفة المستويات حيت أن الإتصال في النهاية تطوير وتقوية العلاقات الإنسانية في المجتمع، وبالتالي تأصيل قيم التواصل والترابط بين الأفراد والتآلف بين الأفراد في المجتمع الإنساني ككل.

"يقول المؤرخون أن هناك إهتماما واضحا بالإتصال ودوره في الشؤون الإنسانية ظهر قبل القرن الخامس قبل الميلاد في كتابات البابليين والمصريين القدمـــاء وفي إلياذة هوميروس وغيرها. ويعد كل من أرسطو ومعلمه أفلاطون اللذين عاشا قبل الميلاد من المؤسسيين لفـــن الإتصال.وقد توصل كل منهما إلى أن الاتصال فـــن وصناعـــة يمكن تعليمها بالتمرين. والإتصال بالنسبة لأرسطو نشاط شفهي، يحاول فيه المتحدث أن يقنع غيره وأن يحقق هدفه مع مستمع، عن طريق صياغة ماهرة للحجج التي يعرفها"[1].

الواقع لو نظرنا الى كمية الإتصال التي نقوم بها في اليوم الواحد لوجدناها تستغرق ساعـــات كثيرة قد تصل إلى ساعات التيقظ ذاتها، وقد أصبح الإتصال اليوم أكثر تعقيدا من ذي قبل مع تطـــور المجتمعـــات والرقي الحضاري والتكنولوجي مع الإنفجار المعرفي الذي يشهده عالمنا

[1] - ربحي مصطفى عليان ، عدنان محمود الطوباسي: الاتصال والعلاقات العامة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ،عمان،ط1، 2005: ص 34.

اليوم، كما أن العصر التصنيعي الذي نعايشه ماهو في واقعه إلا عصر المعلومات فالكمبيوتر والهاتف وأجهزة معالجة المعلومات والأقمار الصناعية ليس ثورة صناعية فحسب بقدر ماهي ثورة معلوماتية ساهمت في إغراق إنسان هذا العصر في عمق الدهشة من خلال الكثافة المعرفية التي تحاصره ليل نهار.

فتخطى الإتصال من كونه ضرورة إجتماعية للتعامل ليصبح يمس جميع مؤسسات المجتمع وتنظيماتها المختلفة، ويتنوع بتنوع هذه المؤسسات، ولهذا نجد أنواعه مختلفة فيما بين الإتصال الذاتي والشخصي وكذلك الجماهيري والتنظيمي.

هذا الأخير الذي يتم في المؤسسات والشركات يلعب دور هام داخل المنظمات فلا يمكن دراسة سلوك الأفراد في المنظمات الرسمية دون التعرض الى مفهوم الإتصال فهو بمثابة العمود الفقري للتنظيم وفعاليته وهنا يمكن تشبيه دور الإتصال داخل المنظمات بالدم الذي يجري في عروق الإنسان ويحمل الغذاء الى كافة أجزاء الجسم، فهو يحافظ على تدفق وانسياب العمل داخل المنظمات، وترتفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للإتصالات وكانت كفاءة المديرين فيها، ويشمل الإتصال التنظيمي كل الإتصالات التي تتم في إطار القواعد التنظيمية وتتبع القنوات التي حددها التنظيم الرسمي.

فالإتصال التنظيمي ليس مجرد تبادل في المعاني ولكن تبادل يؤدي الى أعمال متوقعة تتصل بطبيعة العلاقات التنظيمية والإدارية، فهو يحدد الترابط التنظيمي أي يحدد تماسك العناصر التنظيمية عن طريق إيجاد الفهم المشترك لطبيعة الأهداف الواجب تأديتها.

من خلال كل هذا يمكن أن نقول أن الإتصال التنظيمي يؤثر على العنصر البشري المحرك الأساسي لعمل المنظمات وباعتباره جزءا لا يمكن تجاهله أو إغفاله في العملية التنظيمية والإنتاجية للمنظمة مهما كانت وظيفتها أو أهدافها، فالمورد البشري يمثل المصدر الحقيقي لتكوين القدرة التنافسية لكل منظمة القرن الحادي والعشرين لا يستند لمجرد إمتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب، بل يستند في المقام الأول على قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية.

فالأفراد هم العنصر التنظيمي القادر على إستيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على إستغلال الميزات ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية والثقافية والسياسية والإقتصادية والإجتماعية للقرن الجديد وهذا من خلال أدائهم الذي يتوقف عليه نجاح المؤسسات

في تحقيق أو الوصول إلى أهدافها و الحفاظ على بقاءها في ظل المشهد التنافسي الذي تعرفه المنظمات اليوم.

فالأداء العالي الجيد الذي هو نتاج جهد سواء كان عضلي أو فكري قام ببذله فرد أو مجموعة لانجـــاز معين للوصول أو تحقيق أهــداف مسطرة سلفا، مبني على استغلال الموارد المتاحة أو مدخلات المؤسسة بأقل تكلفة وإنتاجية عالية مع الحفاظ على صحة وراحة العامــل، هذا ما يعطي للمؤسسة مكانتـــها في السوق بطبيعتها الإقتصادية أو الخدماتية ويضمن لها البقـــاء والإستمرار والتميز ضمن الشركات الناجحة.

إذن فمحاولة معرفـــة العلاقة القائمة بين الإتصال التنظيمي والاداء الوظيفي عند العمـــال التنفيذيين محور دراستنا هذه التي نقف فيها على واقع الإتصالات التنظيمية في مؤسسة سونلغاز المديرية الجهوية بولاية عنابة وتحديد مدى علاقتها بأداء العمـــال في هذه المؤسسة من خلال معرفة إسهام الإتصال التنظيمي في حل مشكلات الاداء التي تواجه العمال وإكتشاف أو الوقوف على معوقـــات الإتصال التي تؤثر بصفة مباشرة أو غير مباشرة على آدائهم على إعتبار أهمية هذا الأخير في رسم حاضر ومستقبل المؤسسة من خلال تقدمها ونموها وتحقيق أهدافها، والمهام المنوطة بها والذي يعطي لها الدفع في الحفاظ على بقاءها ورقيها.

ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والاداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين؟

وعليه فان دراستنا تنطلق من التساؤلات التالية:

– ما هو نوع الاتصال السائد في مؤسسة البحث؟

– هل توجد علاقة بين نمط الاتصال التنظيمي السائد في مؤسسة البحث والاداء الوظيفي للعمال المنفيذين؟

– هل للمتغيرات التالية: السن ،الأقدمية، المستوى التعليمي تأثير على الأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين في مؤسسة سونلغاز؟

2- الفرضيات :

تطرقنا في دراستنا هاته الى العلاقة بين الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي من وجهة نظرالعمال التنفيذيين، فكان مجتمع دراستنا مكون من العمال التنفيذيين ،وحاولنا أن نعرف طبيعة العلاقة بين نمط الاتصال التنظيمي الرسمي الموجود بمؤسسة البحث والاداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين ،كما سنحاول من خلال هذه الدراسة التأكد من مدى وجود تأثير لبعض المتغيرات على المتغير التابع في الدراسة وهو الأداء الوظيفي لدى العمال، ويتعلق الأمر ببعض المتغيرات الديمغرافية ضمتها عينة البحث كالسن والاقدمية و المستوى التعليمي داخل التنظيم، وعليه كانت فرضياتنا التي نرغب التأكد منها كالتالي:

الفرضية العامة:

توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين.

وتندرج تحت غطاء هذه الفرضية العامة مجموعة من **الفرضيات الجزئية** وهي كالتالي:

- توجد علاقة ارتباطيه قوية بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي لدى فئة البحث.
- توجد علاقة ارتباطيه قوية بين الاتصال الصاعد و الأداء الوظيفي لدى فئة البحث.

كما تضمنت الدراسة ثلاث **فرضيات إحصائية** صفرية هي:

- لا يوجد فرق بين العمال المنفذين في أدائهم الوظيفي يرجع الى عامل السن.
- لا يوجد فرق بين العمال المنفذين في أدائهم الوظيفي يرجع الى عامل المستوى التعليمي.
- لا يوجد فرق بين العمال المنفذين في أدائهم الوظيفي يرجع الى الاقدمية.

3- دوافع إختيار موضوع الدراسة واهميته :

إن إختيار الاتصال التنظيمي كموضوع لدراستنا، هو محاولة إيجاد العلاقة بينه وبين الأداء الوظيفي للعاملين داخل المنظمات كعنصر أساسي في تطور ورقي المنظمات وازدهار نشاطها من خلال أداء موردها البشري، وهناك جملة من الأسباب لاختيار هذه الدراسة تكمن في:

- محاولة توضيح طبيعة نمط الإتصال التنظيمي السائد في إحدى مؤسساتنا وعلاقته باداء عمالها.
- حداثة الموضوع وجدته وقلة تناوله بالدراسة.
- الحاجة للقيام بمزيد من الدراسات في إطار الإتصالات في الوسط التنظيمي داخل مؤسساتنا لمحاولة إثراءه.
- الوقوف على بعض المشاكل أو المعوقات التي تواجه العامل في الإتصال بالإدارة خاصة النقص الملاحظ في المؤسسات الجزائرية، كما وقد يحس ويشعر به الإنسان في الواقع العملي.

وتكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تعالجه، فعلى المستوى التسييري تتمثل أهمية الدراسة في تسليط الضوء على أهم عناصر العملية الإدارية وهي الإتصالات التنظيمية نظرا لما تكتسيه من جوانب سلبية إذا لم تعطى لها الأهمية ولم تراعى فيها الشروط الواجب توفرها في الإتصال الفعال على أداء المورد البشري والذي ينعكس على الأداء العام للمنظمة.

أ/ **الأهمية التطبيقية** : تسعى هذه الدراسة إلى توضيح دور الإتصالات التنظيمية في الأداء الوظيفي في إحدى مؤسساتنا الوطنية، وتنبثق هذه الدراسة من كون مؤسسة سونلغاز لها اتصال مباشر بالمواطن مما توفره من خدمات أساسية تتعلق بالكهرباء والغاز،وهذا يتطلب من عمالها الحرص على تقديم ما هو أفضل في ظل ظروف العمل الصعبة ، وامتلاك العامل للمعلومة من خلال اتصال الإدارة به لتنفيذ قرارات أو أوامر يساعد على تأدية مهامه بأفضل صورة وبأداء جيد يضمن للمؤسسة ثقة زبائنها ويساهم في الحفاظ على سيرورة أعمالها.لذلك فمن المتوقع أن تسهم هذه الدراسة في استنباط دراسات جديدة تتناول دور وقيمة أن يمتلك العامل المعلومة من خلال اتصال الإدارة به في الوصول الى أداء جيد

بالرغم من كل مخاطر التعامل مع أجهزة وآلات تهدد صحة وحياة العامل إن لم يحسن التعامل معها بالطريقة المناسبة.

ب/ الأهمية العلمية:

- التعرف على رأي العمال التنفيذيين حول الإتصال التنظيمي وعلاقته بأدائهم داخل مؤسستهم.

- كذلك معرفة هل لمتغيرات فرضياتنا(السن، المستوى التعليمي ،الأقدمية)تأثير على الاداء الوظيفي للعمال التنفيذيين بمؤسسة سونلغاز بعنابة.

- الوقوف على أوجه القصور التي تعاني منها عملية الإتصالات في مؤسسة سونلغاز والتي تؤثر بدورها على أداء العاملين، ولذلك يمكن الإستفادة من نتائجها في رفع مستوى أداء العاملين في المؤسسة.

4- أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة الى التعرف على:

- معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي والاداء الوظيفي .

- معرفة هل للاتصال الرسمي النـــازل علاقـــة ارتباطية قوية باداء العمال الوظيفي داخل مؤسسة البحث؟

- معرفة هــل للاتصال الرسمي الصاعد علاقة ارتباطية بالأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين؟

- معرفة هل للمتغيرات: السن، المستوى التعليمي،الاقدمية تأثير على الأداء الوظيفي للعمال التنفيذيين فــــي مؤسسة سونلغاز؟

- إثراء المكتبة الجامعية بدراسة ميدانية تتناول جانبا مهما من جوانب الإدارة والتسيير فـــي المؤسسة.

- تطوير المعرفة الإدارية في مجال الاتصالات التنظيمية و الأداء الوظيفي لـــدى العمـــال التنفيذيين.

5 – الدراسات السابقة:

إن موضوع الإتصال التنظيمي ورغم أهميته داخل التنظيمات الحديثة لم ينل حقه من الدراســات الميدانية خاصة المرتبطة بــالأداء لدى الفاعلين في المنظمــات، وبالرغم من ظهور دراسة حديثة إلا أنها تشكوا من انعدام إطار نظري موحد لموضوع الاتصال التنظيمي.

وقد ركز الباحثون الذين تناولوا هذا الموضوع على دراسة اتجاه الإتصالات داخل المؤسسة وأهملوا محاور أساسية كطبيعة توزيع المعلومات داخل التنظيم وشبكات الإتصال. وإذا كانت الدراسات الأجنبية قليلة فيما يخص الإتصال التنظيمي كمتغير مستقل وإرتباطــه بالأداء الوظيفي كمتغير تابــع فان الدراسات العــربية في هذا الموضوع أكثر ندرة، وفيما يلي إشارة لأهم البحوث والدراسات الأجنبية، ودراسة عربية تناولت وصف وتشخيص طبيعة الإتصال في التنظيم الصناعي.

أ/ الدراسات الأجنبية:

1.دراسات أو تجارب هاوثورن 1927:بدأت في عــام 1927 سلسلة من الدراسات والتجارب في مصنع (هاوثورن) بولاية شيكاغو التابع لشركة (وستيرن اليتريك)، أضافت أبعــادا جديدة لعملية الإدارة.

أولى هذه الدراسات إعتمدت على افتراض الإدارة التقليدية الذي ينص على أن الظروف المادية المحيطة بالعمل تؤثر على أداء العاملين الذي يتحسن بزيادة مستوى الإضاءة في مكان العمل.

وقام فريق من الباحثين يقودهم **التون مايو** و **روثلزبرج** من جامــعة هارفارد باختبار ذلــك الافتراض عن طــريق عزل عدد من العاملين في إحدى غرف المصنع، وهو ماسمح بملاحظة ردود أفعال هؤلاء العمــال إزاء التغيرات في مستوى الإضاءة.

وقد فوجئ الباحثون بان أداء العاملين لم ينخفض مع تخفيض مستوى الإضاءة بل زاد بنسبــــة منخفضة (ولكنه ازداد)، وهو ماسمح باستخــلاص العديد من النتائج الهامة نذكر منهــا مـــا ياتي:[1]

– بروز أهمية روح الجماعة وما يترتب عليها من رفع أداء العاملين كبديل للفردية.

---

[1] - جاري ديسلر : أساسيات الإدارة ،المبادئ والتطبيقات الحديثة ، تعريب عبد القادر محمد عبد القادر، دار المريخ للنشر، الرياض ،1992: ص 42.

– لقد إتضح للباحثين أن أداء العاملين لا يتوقف على الحافز المـــالي والظروف المحيطة بالعمل فقط، بل يتوقف أيضا على نمط الإشراف، وكذا قناعة العمال بان المنشاة تتعامل معهم بإعتبارهم أشخاصا لهم قيمة وتميز وأهمية ، ومن هنا تظهر أهمية الإتصال بإعتباره وسيلة تسمح برصد مختلف إنتظارات وتطلعات وحاجات العاملين غير الإقتصادية من تقدير وإعتراف وتشجيع ومحاولة الإستجابة لها، وهوما يسمح برفع الأداء الى مستويات أعلى، بإعتباره محصلة جداء القدرة في العمل والرغبة في العمل.

– كما توصلت الأبحاث إلى أن العامل في المنشأة يعمل داخل جماعة لها عاداتها وتقاليدها وهي غالبا ما تنشأ دون إعتراف أو تقدير من الإدارة، ويطلق على هذا النوع من الجماعات الجماعات غيرالرسمية، وهو مايعني ضمنيا وجود إتصال غير رسمي محبذ ومرغوب فيه بين الأفراد المنضمين لها.

2. دراسة كاتز كوبي و " موريس" 1950: بعنوان دور الاتصال التنظيمي في رفـــع الإنتاجية خلاصة هذه الدراسة هو أن الشركة التي تم فيها البحث إستطاعت خلال الإتصال الفعال أن تقنع العاملين بضرورة إحضار وجباتهم ومشروباتهم إلى مكان عملهم وأن يقضوا فترات الراحـــة بجوار آلاتهم بدلا من الذهاب إلى الكافتيريا وتضييع الوقت ،وكان مسؤولي الشركـــة واضحين وصريحين في هذا المجال بحيث بينوا وأوضحوا كيف أن منحى الإنتاج ينخفض إلى أقل من نصف المعدل خلال 15 د السابقة واللاحقة لفترة تناول المشروبـــات والوجبات وكذلك الخرائط الإحصائية التي أوضحت هذا التذبذب في الإنتاج مقنعة مما أدى إلى أن يتقبل العاملـــون الإستغناء عن الذهاب إلى الكافتيريا عن طيب خاطر واقتناع.[1]

3. مسح معهد غالوب 1998: تناول دراسة دور المهمة والثقافة التنظيمية في نجـــاح العمـــل لقد توصل المسح الذي أجراه معهد غالوب في تموز 1998 في الولايات المتحدة على مايزيد عن مائة ألـــف مستخدم في مئات الوحـــدات المختلفة عبر 24 شركة كبرى، ممن تزيد أعمارهم على 25 سنة الى بعض المعطيات المهمة من خلال استخدام الاستمارة كاداة في جمع البيانات، فعلى الرغم من الكلام الإنشائي الذي ينشر حول المهمة والثقافة فان النتيجة التـــــي

[1] - كيث ديفيز : السلوك الإنساني في العمل ،ترجمة: سيد عبد المرسي ، محمد إسماعيل يوسف، دار النهضة للطبع والنشر، مصر، 1974: ص 50.

توصل إليها المسح أن ما يهم حقيقة هو العلاقـــات مابين المدراء ومجموعـــات العمل التابعة لهم، ففي الوحدات التي كان العاملون فيها يشعرون بالرضى كانت هذه الوحدات الأكثر نجاحا. ويعكس المسح التحدي المستمر الذي يواجه المدراء والموجهين: كيف يستطيعون أن يجعلوا العاملين لديهم يقدمون بإنتظام وإستمرارية أفضل ماعندهم ؟ والجواب الواضح هو تشجيع العاملين على إستخدام طاقاتهم العاطفية في التعلم من خلال العمل والإتصال، وكذلك إيجاد أداء رفيع المستوى من خلال تسهيل التعلم الفائق والترويج له.[1]

ب/ الدراسات العربية:

1.دراسة محمد علي محمد 1978:

انطلقت هذه الدراسة من موضوع الإتصال بإعتباره جانب من جوانب العمليات التنظيمية ولقد أجريت في شركة النصر للأصواف والمنسوجات الممتازة للنساء بمدينة الإسكندرية، وكان محور هذه الدراسة محاولة كشف ووصف وتشخيص طبيعة نظام الإتصال في التنظيم الصناعي: ولقد إعتمد الباحث على ثلاثة أدوات وعناصر لجمع البيانات وهي:

* **الملاحظة المباشرة** : وذلك للكشف عن العلاقات السائدة في المصنع ودراسة سلوك جماعات العمل أثناء قيامهم بعملهم.

* **المقابلة الحرة** : وذلك لإفلاح أعضاء التنظيم عن آرائهم ووجهات نظرهم.

***الإستمارة** : إستخدم عينة مشكلة من عمال خمسة أقسام إنتاجية وذلك للكشف عن طبيعة نظام الإتصال.

ولقد شملت دراسته خمس جوانب للإتصال وهي:

1.بيانات عن أنماط التفاعل الإجتماعي والتشاور.

2. بيانات تتعلق بتفهم وتقويم العمال لمضمون الرسائل الرسمية.

3. مقياس يكشف تقويم العمال للإتصال.

4. بيانات حول إمكانية الإتصال الصاعد.

5.بيانات تتعلق بمعرفة مصادر الرسائل التي تجمعها قنوات الإتصال الهابط. ففيما يتعلق بالجانب الأول والذي يخص التشاور بين العمال وأعضاء التنظيم حول مشكـــلات العمـــل فلقد

---

[1] - بوب غارت : اثنتا عشرة مقدرة تنظيمية ، تعريب: هشام الدجاني، مكتبة العبيكان ، السعودية ، ط1، 2004 : ص ص 105- 106.

أوضحت الــدراسة أن شبكــات الإتصال التي تنشا حول الاستشارة في مشكــلات العمل تتخذ طابعــا رسميا وأخر غير رسمي بمعنى أن مشاورات العمال حول مشاكــلهم الخاصة داخل العمل وخارجه والتي هي أساس التفــاعل التلقائي وذلك بشكــل غير رسمي تعمل على زيادة التماسك بين العمال والمساهمة في القضاء على التو ثر.

أمــا فيما الجانب الثاني فلقد أوضحــت الدراسة أن أكبر نسبة من العمــال كشف عندهم عن عــدم تذكرها ومعرفتها للمنشورات، لكن تختلف هذه النسبة بإختلاف الأقسام الإنتاجية حسب المعوقــات التي تقف أمامــهم، وحسب مستويــات التعليم فإدراك مضمون الإتصال يختلف باختلاف الجماعة الداخلة في عملية الإتصال، فلقد بينت الدراسة أن الإدارة لا تهتم في عدة مواقــف كما إتضح أن المنشورات التي تصدرها الإدارة والتي تتعلق بتغيرات النظــام في العمل غالبا ما تواجه بالتحفظ وعدم الاقتناع.وكرد فعل لذلك فضل العمــال الإحتجاج كأسلوب لتوصيل آرائهم والتعبير عن أخطــارهم للإدارة العليا بعد أن تأكد من أن شكــاويهم لم تلقى أية عناية.

أما الجانب الثالث فقد حاولت الدراسة أن تكشف تقويم العمــال للقرارات المختلفة التي تصدرها الإدارة فحصلت بهذا الصدد على شواهد أظهرت أن العمال يكونون مجموعة تقويم لهذه القرارات وقد أبدى العمال في كير من الأحيان عدم إكتراثهم بالمنشورات ومن تم عدم إدراكهم للأهــداف التي تسعى الى تحقيقها ويعكس تلك المعوقات التي تفرض توصيل المعلومات على العمال في أدنى مستوى للتسلسل الهرمي للتنظيم.

أما فيما يخص الجانب الرابع فقد كشفت الدراسة عن تعدد مصادر المعلومات الى جانب إعتماد الغالبية من العمال على قراءة المنشورات، فيذهب البعض إلى إستقبال المعلومات من زملائهم في العمــل الى جانب إعتمادهم علــى مشرفيهم كما وجد أن المستوى التعليمي له أثر واضح على مصادر المعلومات حين أشارت البيانات إلى إعتماد الأميين في حصولهم على المعلومات على زملائهم أكثر من إعتمادهم على مشرفيهم ، وقد تمكنت الدراسة كذلك من الكشف عن قنوات أخرى للإتصال منها الإعتماد على معرفة المعلومات من الزمــلاء أو الرئيس المباشر.

أما فيما يخص الجانب الخــامس الذي يتمحور حول الإتصالات الصاعدة فقد عبر غالبية العمال على أنه من العسير جدا الإتصال بالإدارة العليا حتى وان كانت لهم شكاويهم خاصة وذلك لأن مسؤولي إدارة الأقسام يمنعون وصول هذه الشكاوي إلــى الإدارة العليا، أما في

الشواهــد التي تربط بين مدة الخدمة وفرص الإتصال الصاعد مع المسؤولين في الإدارة بينت إمكانية هذا النوع من الاتصال كلما إنخفضت مدة الخدمة في التنظيم.

ولقد إستخلص (محمد علي محمد) في دراسته، إلى أن الإتصال يحقق وظيفة التكامل والتــوازن التنظيمي بين الوحــدات المختلفة كذلك لاحظ تباين أساليب الإتصال ومضمون الإتصال يختلف باختلاف الجماعة الداخلية في عملية الإتصال.وكذلك عامل الأمية يلعب دورا كبيرا في إنخفاض درجة الدراية بالقرارات الإدارية.

6- التعريف الإجرائي للمفاهيم:

- **الإتصال:** عملية تبادل المعلومـــات وإرسال المعاني والأفكار بين شخصين أو أكثر، وذلــك بهدف إيصال المعلومـــات الجديـــدة للآخريـــن أو التأثيـــر في سلوكهـــم سواء كانوا أفرادا أو جماعات، أو تغيير هذا السلوك وتوجيهه وجهـــة معينـــة مـــن أجـــل تماسك العلاقـــات الإجتماعية والإنسانية بين الأفـــراد وتعزيزهـــــا لتحقيـــق أهداف إجتماعية أو إنسانية.
- **الإتصال التنظيمي:** هوعملية إدارية واجتماعية ونفسية داخل المنظمة، تساهم في نقل وتحويل الآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية مستهدفة خلق التماسك بين وحدات ومكونات البناء التنظيمي للمنظمة وتحقيق أهدافها.
- **الأداء الوظيفي:** هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كـــان هذا الجهد عضليا أو فكريا من اجل إتمام مهـــام الوظيفة الموكلة لـــه،حيث يحدث هذا السلوك تغييرا بكفاءة وفعالية يحقق من خلالـــه الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.
- **العمال التنفيذيين:** هي الطبقة التي تقع في أسفـــل السلم الهرمي للتنظيم، والتي تقوم بتنفيذ الأوامر الصادرة إليها من رؤسائها أو المشرفين عليها والذين توكل لهم المهام الروتينية البسيطة.

الجانب النظري

الفصل الاول
الاتصال التنظيمي

تمهيد :

يعتبر موضوع الاتصال من المواضيع التي تناولها الباحثين بالدراسة، وهذا في جميع الميادين العلمية وهذا نظرا للأهمية التي يكتسيها هذا الموضوع،وذلك لأنه يعتبر أساس النظم الاجتماعية فهو عماد العلاقات التي تنشأ بين الأفراد مهما كان غرضها أو هدفها سواء داخل نواة المجتمع (الأسرة) أو في المدرسة أو المصنع أو في أي مكان يتواجد فيه البشر فلابد أن يكون هناك اتصال بينهم.

ومع تطـــور المجتمعات أصبحت هنـــاك حاجة ماسة وملحة إلى الاتصال باعتباره ضرورة اجتماعية للتعامل والتواصل بين الأفـــراد والجماعات التي لا يمكن أن تتطور وتستمر بدونه، وهكـــذا أصبح الاتصال عنصر حضري جوهري دخلت برامجه في سائر مؤسسات المجتمع وتنظيماته المختلفة.

وما يهمنا هنا هو الاتصال التنظيمي داخـــل المؤسســـات أو المنظمات سواء كانت اقتصاديـــة أو خدماتية فهو يعتبر أمر ضروري وأساسي جـــدا من خلال انه يمكن الأفراد من تأدية أعمالهم بالكفـــاءة اللازمة، كما يساعد على نشأة التعـــاون في العمل، يوجه ويحفز العاملين ويؤثر على سلوكهـــم ويساعدهـــم على التعـــرف على محيطهم الذي يعملون فيه.

فالاتصال التنظيمي يعد بمثابة قلب الحياة النابض في جسم المنظمة، والرادار الذي يتحسس ما يدور خارج هذا الجسم التنظيمي من وقائـــع ومستجدات بهدف تحقيق التكيف السريع والاستجابة الأولية اللازمة لحياة التنظيم جماعة وأفرادا.فالمعلومة أصبحت تمثل الوقود اللازم لعملية الصناعة ولحركة السوق ولحياة المنظمات في عالم المؤسسات اليـــوم، وبطبيعة الحال فان كل من يود المنافسة والاستمرار في هذا العصر يفترض عليه أن يستثمر في عالم الاتصال و الاتصالات.

وأكيد الهدف العـــام من الاتصال التنظيمي توجيه مختلف سلوكيات الأفـــراد نحو تحقيق أهداف المنظمة إذ يتوقف نجاح المنظمة ليس فقط على كفاءة أفرادها وإنما أيضا على التعـــاون

القائـــم بينهم وتحقيق العمـــل الجماعي، ففي كل المستويات التنظيمية تتم عملية الاتصال بصفة مستمرة لنقل المعلومات والأفكار والاتجاهات.

ونحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى المفهوم العام للاتصال وإبراز عملية أو عناصر الاتصال والوقـــوف بشيء من الشرح والتفصيل على الاتصال التنظيمي محور دراستنا من خلال تعريفه، هيكله والذي نقف فيه على شكليه في التنظيم: الرسمي واللارسمي ، ونتطرق كذلك إلى أساليب الاتصال الرسمي في المنظمة ونحاول في الأخير أن نسلط الضوء على أهمية الاتصال التنظيمي وأهدافه وذكر معوقاته ولا يفوتنا طبعا أن نحاول إعطاء بعض خصائص الاتصال الفعال التي تساهم بقدر كبير نظرا لأهمية الاتصال التنظيمي في المنظمة في تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المنظمة.

1- تعريف الإتصال:

إن تحول الإنسانية إلى الحياة الإجتماعية هو تحول يدين في أساسه إلى صفات التفاعل والى قدرات الإتصال المتطورة التي يتمتع بها الإنسان بالنسبة لسائر الحيوانات فالاتصال يعتبر العمــود الفقري للمجتمع، حيث يعد عمليــة جوهرية لسائــر المخلوقات، وبــدون إتصال يعيش الإنسان منعزلا عن أخيه الإنسان في بقية المجتمع سواء إنعزال حضاري أو إنعزال إجتماعي. ونظــرا لأهميــة الإتصال فقــد حضي بإهتمام العديــد من الباحثيــن والمفكرين في مجالات متعددة كعلــم النفس، عــم الاجتماع، الإنثروبولوجيا حيت تناول كل علــم حسب مـــا يتناسب مع إهتماماتـــه وبحوثـــه.

ويمكن تعريف الإتصال من وجهين أساسين هما:

1-1/ من الناحية اللغوية:

إتصـــل الشيء- بمعنى التـــام- ولـــم ينقطع، وإتصل بفـــلان بمعنى بلغـــه وانتهـــــى إليـــه. كما يقال : إتصل به بخبر بمعنى علمه[1].

ويقـــال كـــان على إتصال به أي على علاقـــة، إرتباط وصلة، كما يرد بمعنى التصاق، تقارب واشتراك[2].

كمـــا يعرفـــه قامـــوس **روبـــار الصغيـــر** بمعنـــى:" أن يكون على علاقة مـــع...." وحسب قاموس **لارووس الصغير** فيقول:" الإتصال هو ثقل المعارف و إعطائه إتقاسم، إقامة علاقة، إرتباط."

في حين عرفها **مختار القاموس** بأنها" وصل الشيء بالشيء وصلا." بمعنى" نقـــل المعلومات والمعاني والأفكـــار والمشاعـــر بين شخص وآخـــر وبين مجموعـــة أشخاص لتحقيق هدف أو غرض معين.[3] "

---

[1]- معجم: مجاني للطلاب، دار المجاني، بيروت، ط5، 2001: ص 1028.

[2] - المنجد في اللغة العربية المعاصرة: دار المشرق، بيروت، لبنان، ط 5، 2001: ص 73.

[3] - سلوى عثمان الصديقي، هناء حافظ بدوي: ابعاد العملية الاتصالية- رؤية نظرية وعلمية وواقعية- ، المكتب الجامعي الحديث، الازرايطة، مصر، 1999: ص 10.

أمـــــا في اللغـــة الفرنسية والانجليزية فقد اشتـــق مصطلح الاتصال من الكلمة Communis التـــي تعنـــي في اللغـــة الفرنسيـــة commun، وفـــي اللغـــة الانجليزيـــة common أي "مشترك أو إشتراك في الشيء" فالإتصال عملية تساعــد الناس على التماسك مع بعضهم البعض في وحدة متكاملة.[1]

و بالتالـــي نصل إلى أن أي من هـــذه التعاريف توضح لنا أن لفظ الإتصال يتضمن المشاركة والتفاهم حول موضوع أو فكرة معينة بغية تحقيق هدف ما.

1-2/ من الناحية الإصطلاحية:

نجد أن لفظ الإتصال إختلفت معانيه بإختلاف إتجاهـــات القائمين على دراسته ولكل نظرته ومفهومه لهذا المصطلح، ويرجع ذلك الإختلاف إلـــى طبيعة ميدان كل من يتناول هذا اللفظ

- فهناك من تناوله على أنه:" عملية نقل المعلومات من طرف لأخر.[2] "

- يعرفه **ناصر محمد العديلي** بأنه " تبادل المعلومات من شخص أو أكثر. وذلك عن طريق خلق التفاهم بين المرسل والمرسل إليه[3]."

- يعرفه **أندروي سيزلاقي،مارك جي والاس** بأنه" العملية التي يتم بموجبها نقل وتبـــادل المعلومات[4]."

- كما عرفه **قاموس إكسفورد** بأنه" نقل الأفكار أو توصيلها أو تبادلها بالكلام أو بالكتابـــة أو بالإشارة."[5]

- عرفته جمعية الإدارة الأمريكية بأنـــه "عملية خلق التفاهم وإشاعته،أي تبادل الأفكـــار ونقلها ونشرها بين الأفراد."[6]

- كما يعرفـــه **عبـــد الغفـــار** على أنـــه:" نقل الرسالة بين فردين أو أكثر بإستخدام رمز أو مجموعة رموز مفهومة للمجموعة باستخدام قنوات إتصالية لتحقيق أهداف متعددة وبشكل يضمن التفاعل والتأثير."[1]

1- جيري. جراي: الاشراف، ترجمة وليد عبد اللطيف هوانة، مركز البحوث، السعودية، 1988: ص 331.

[2] - جمال الدين المرسي،ثابت عبد الرحمن إدريس:السلوك التنظيمي،الدار الجامعية،2002: ص 601.

[3] - ناصر محمد العديلي:السلوك الإنساني والتنظيم في الإدارة،معهد الإدارة العامة،السعودية،1995: ص164.

[4] - سيزلاقي وولاس: السلوك التنظيمي والأداء،ترجمة جعفر أبو القاسم احمد،معهد الإدارة العامة،السعودية،1991: ص632.

[5] - محمود المساد: الإدارة الفعالة،مكتبة ناشرون ، ط1، 2003:ص 178.

[6] - نفس المرجع، ص:178.

فالاتصال يشير إلى تبادل وإنتقال للأفكار والمعلومات مابين الأشخاص داخل نسق معين[1] وفي هذا الصدد يذكر **مجدي محمد عبد الله** أن الإتصال:" العملية التي بها يتفاعل المرسلون للرسائل في سياقات إجتماعية معينة."[2]

كما نجد علماء الإتصال قد عرفوا الإتصال على أنه لفظ مشتق من الكلمة اللاتينية Communication ويقصد به" مقاسمة المعنى وجعله عاما بين شخصين أو مجموعة أو جماعات."[3]

وقد ركز علماء النفس على أن الإتصال هو وسيلة للتأثير، لذلك فان الإتصال من وجهة نظرهم يعرف بأنه:" السلوك اللفظي أو المكتوب الذي يستخدمه أحد الأطراف للتأثير على الطرف الأخر[4]."

وينظر علماء نظم المعلومات إلى الإتصالات من وجهة النظر الرياضية والإحصائية والهندسية فالشيء محل الإتصال هو المعلومات، ووفقا لنظم المعلومات فان الإتصالات هي:" إستقبال وترميز وتخزين وتحليل واسترجاع وعرض وإرسال المعلومات."[5]

وفي إطار العمل والتنظيم فان" الحقل المغطى بكلمة الإتصال لايعرف دائما بوضوح، وإحدى المحاولات الأكثر أهمية لتحديده هي محاولة "**فان كرانش**"" **van cranch**" سنة1973، والذي ميز التفاعل، الإعلام، الاتصال.أما "الإعلام" فهو وحدة متعلقة بالعامل أو(الآلة) الذي يستنتج من ملاحظة العامل الآخر أو(آلة أخرى) وتلقي هذه المعلومة قد تفسر بتعديل سلوك العمال أو الآلات و"التفاعل" يعني تأثير عامل معين(عامل أوآلة) على آخر مهما كانت الوسائل المستخدمة لإحداث هذا التأثير بينما الإتصال هو حالة خاصة للتفاعل الذي يعرف بإستعمال الرموز الممثلة مسبقا لدى المنظمة. [6]

من خلال كل هذه التعريفات يتضح أن الإتصال عملية تبادل للمعلومات وإرسال للمعاني والأفكار بين شخصين أو أكثر، وذلك بهدف إيصال المعلومات الجديدة للآخرين، أو التأثير في سلوكهم سواء كانوا أفراد أو جماعات، أو تغيير هذا السلوك وتوجيهه وجهة معينة من

---

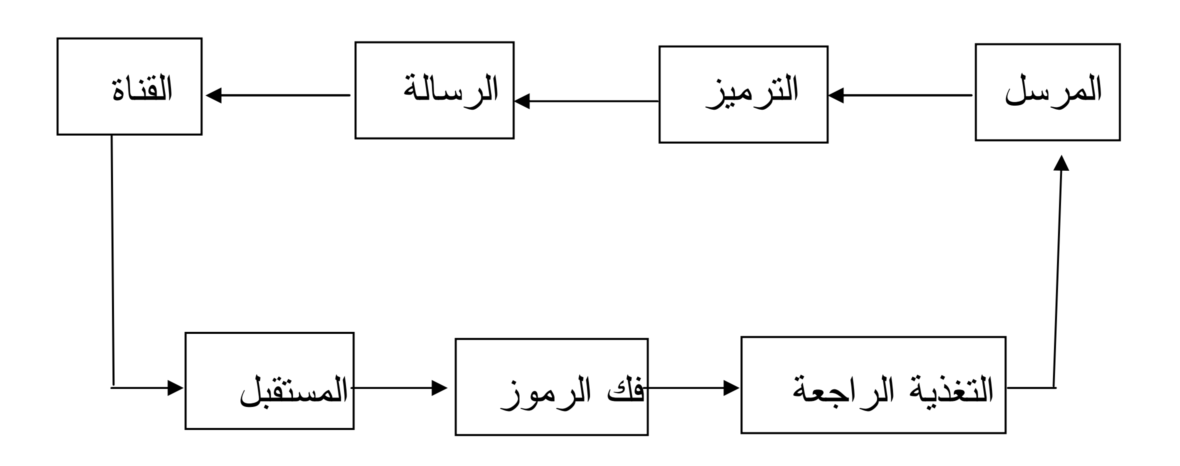
[1] - محمد محمد عمرالطنوبي: نظريات الاتصال، الإسكندرية ، ط1، 2001: ص 15.
[2] - مجدي احمد محمد عبد الله:علم النفس الصناعي،دار المعرفة، الإسكندرية،1999: 269.
[3] - صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الإنساني في المنظمات،الإسكندرية،2000: ص 230.
[4] - احمد ماهر (أ):السلوك التنظيمي- مدخل بناء المهارات-،الدار الجامعية، الإسكندرية، ط6، 1997: ص 352.
[5] - نفس المرجع،ص :352.
[6] Christian Guillevic:Psychologie du travail. Edition Nathan, paris,1999:p p 127-128.

أجل تماسك العلاقات الإجتماعية والإنسانية بين الأفراد وتعزيزها لتحقيق أهداف إجتماعية أو إنسانية.

2- عناصر عملية الاتصال:

لا يمكن الحديث عن الإتصال دون التعرض لمكوناته أو عناصره الأساسية حتى يمكن فهمها وزيادة فعاليتها، وتتألف عملية الإتصال من ثلاث عناصرأساسية كحد أدنى وهي المصدر(المرسل)، الرسالة، ومستقبل الرسالة.هذا بشكل بسيط، إلا أنه في الحياة العملية تعتبر عملية الإتصال أكثر تعقيدا.

والشكل رقم(01) يوضح عملية الإتصال بعناصرها المتنوعة[1]:



الشكل رقم (01) عملية الإتصال

*** المصدر(المرسل) source:**

وهو" الشخص أو مجموعة الأشخاص أو الهيئة أو الجهاز الذي يود أن يؤثر في الآخرين بشكل معين يشاركوه في أفكار واتجاهات أو خبرات معينة[2]."

وهـو الـذي تصدر عنه الرسالة الإتصالية بمحتوياتها المختلفة، ولإيصال الرسالة للجهـة المستهدفة منهـا لابـد للمصدر من إيجاد طريقة لتحويل الرسالة المقصودة ونقلها بدقة إلى الجمهور المستهدف. وهنـا يمكن للمرسل إستخـدام إشارات أو مفردات لغويـة، كلمـات

[1] - خواجة عبد العزيز: مدخل إلى علم النفس الاجتماعي ،دار الغرب للنشر والتوزيع،وهران،2005: ص 180.
[2] - محمد بهجة كشك: الاتصال ووسائله في الخدمة الاجتماعية،المكتب الجامعي الحديث،الإسكندرية،1993: ص 14.

أو صور أو تعابير الوجـــه أو أية أمور أخـــرى لتمكين المستقبل المقصود من فهم الهدف أو المعنى المطلوب من الرسالة. كما يجب على المصدر المرسل أن يستخدم الوسيلة المناسبة لنقل الرسالة- موضوع الإتصال- بشكل يحقق الهدف من وراء إيصالها ودونما أية عراقيل تعرقل وصولها للمستقبل المستهدف[1].

قد يكون المصدر شخصا أو جماعة، أو أي مصدر أخر مثل التلفزيون، الراديو, الصحف والمجلات وغيرها، فالمرسل يقوم بوظيفتين هما:[2]

أ- تحديد الفكرة أو المهارة أو غيرها مما يرغب في توجيهه لمن يتعامل معهم،ثم دراسة هـــذه الفكرة وجمع المعلومات المناسبة عنها وتنظيمها وتبويبهـــا وتحديـــد وإختيار الأسلوب أو الوسيلة المناسبة.

ب-القيـــام بالشرح وتوضيح هذه الفكرة أو المهارة لمن هم في حاجة إليها عن طريق اللغة أو الوسيلة التي إختارها في وقت معين.

*** الترميز encoding:**

وضع محتويـــات الرسالـــة بشكـــل يفهمه المستلم كاستعمال اللغة والرموز وأية تعابير يتم الإتفاق عليها تساعد على تسهيل وفهم مضمون عملية الإتصال.

*** الرسالة message:**

وهي جوهر عملية الإتصال، أي بدون رسالة سواءا كانت مكتوبة أو غير مكتوبة لا يكون هناك إتصال. ويجب أن تكون الرسالـــة واضحـــة من حيت الهدف، ومن حيت إستخـــدام الـــرموز والمصطلحات حتى لا تحتمل تفسيرات مختلفة، وأن تكون لغـــة الرسالـــة سليمة وتتناسب مع مقدرة المستلم اللغوية[3].

*** القناة أو الوسيلة medium:**

هـــي الوسيلة أوالواسطة المادية لتوصيل الرموز حاملة المعاني التي تشكل الرسالة،وتوجد أنواع للقنوات من بينها:

أ- القناة اللفظيـــة : يتم نقل المعاني في رموز صوتية وجها لوجه،أو مباشرة.

---

[1] - محمد إبراهيم عبيدات: سلوك المستهلك – مدخل استراتيجي- ،دار وائل للنشر،عمان،الأردن، ط4، 2004: ص 255.

[2]- لوكيا الهاشمي: السلوك التنظيمي الجزء الثاني،مخبر التطبيقات النفسية والتربوية،جامعة منتوري قسنطينة،دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع،الجزائر،2006: ص 214.

[3] - محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال،دار وائل للنشر،عمان،ط3، 2005: ص 241 .

ب– القناة الكتابية : يتم فيها نقل المعلومات كتابة.

ج– القناة التقنية : الهاتف بنوعيه الثابت والنقال، التلفزيون، الراديو...الخ.

د– القناة التصويرية : مثل الملصقات، لوحة الإعلانات[1].

وترتبط بكافة الوسائل المتاحة الشخصية منها وغير الشخصية.ويمكن القول إن وسائل الإتصال المطلوبة لكل عملية إتصال تختلف عن الأخرى وذلك لاختلاف بيئة الاتصال واختلاف موضوع العملية الاتصالية واتجاهها وخصائصها،بالإضافة إلى أهداف المرسل وعادات الوسيلة المرغوبة من قبل كل من المصدر والمستقبل.[2]

*** المستقبل receiver:**

وهو الذي يستقبل الرسالة المرسلة من المرسل بالشكل الذي تم استهدافه من قبل المرسل. وحتى يتم ذلك لابد أن يكون المستقبل على إستعداد تام لقبول الرسالة وتفسيرها التفسير المناسب وحسب خبراتــه السابقة. أمـــا التأكد من أن المستقبل قد استقبل الرسالة(إيجابيــا أو سلبيـــا) فغالبا ما يكون من خلال التغذيـــة العكسية الواردة منـــه للمرسل وبأيـــة وسائل إتصالية أخرى.

أما الإشعار باستلام الرسالة بين شخصين فيمكن التعبير عنه بعدة طرق مثل حركات الجسم، إشعار بالقبول،ابتسامة عريضة،أو غضب أو من خلال توجيه كلام جارح أو نقد شخصي..الخ.[3]

*** فك الرموز decoding:**

من أجل إستكمال عملية الإتصال، فإن الرسالة يجب ترجمتها أو فك رموزها من منظور المستقبل، وينطوي ذلك على التفسير أو محاولة الفهم، والذي يتوقف بدوره على خبراته السابقة ومنفعته المتوقعة من الإتصال، وإدراكاته نحو المرسل.

*** التغذية الرجعية feed back:**

قد يؤدي الإتصال من جانب واحد إلى إحتمالات التحريف أو عدم المطابقة بين الرسالة المستهدفة والرسالة المتلقاة، وبالتالي عملية الإتصال لاتنتهي بإستلام الرسالة من قبل

[1] - مصطفى حجازي: الاتصال في العلاقات الإنسانية والإدارة ،دار الطليعة ،بيروت ،ط1، 1982: ص 14.
[2] - محمد إبراهيم عبيدات: مرجع سابق، ص 256.
[3] - نفس المرجع ،ص 255.

المستقبل بل يتعين على المرسل التأكد من أن الرسالة قد تم فهمها بالشكل الصحيح وملاحظة الموافقة أو عدم الموافقة على مضمون الرسالة من قبل المستقبل.

وفي مجال الإدارة يمكن لعناصر الإتصال أن تكون متسلسلة كمايلي:[1]

– **الهدف** : وهي الغاية المراد الوصول إليها من عملية الإتصال.

– **المرسل** : قد يكون فردا، أو جماعة،وتتوقف فعالية عملية الإتصال على كفاءته وقدرته على نقل مضمون الرسالة.

– **المستقبل:** فردا أو جماعة، وهو الذي يتلقى مضمون الرسالة.

– **وسيلة الاتصال:** الأداة المستعملة لنقل الرسالة، وقد تكون شفهية، كتابية، سمعية مرئية ويتوقف إختيارها على مضمون الرسالة.

– **نتيجة الاتصال:** التغير الحادث عند المستقبل بعد تلقي الرسالة.

– **التغذية العكسية:**ويتمثل في تأكيد المرسل أن الرسالة قد وصلت وتم إستيعابها وأنها أحدثت ردة الفعل المطلوبة.

– **المعوقات:** وهي العوامل المؤثرة في فعاليـــة الإتصال ونجاحه وتحقيقه للهدف سواء في المرسل أو المستقبل أو الرسالة أو الإدارة.

[1] - خواجة عبد العزيز: مرجع سابق : ص ص 180-181.

3- الإتصال التنظيمي:

يعد الإتصال وسيلة هادفة من الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المنظمة في تحقيق أهدافها إذ أن كافة الأفراد العاملين في المنظمة يتعاملون مع بعضهم من خلال وسائل الإتصال المختلفة من أجل تسيير كافة الأنشطة المراد تحقيقها، إذ أن الإتصال بمثابة الوسيلة الإجتماعية التي يحقق من خلالها الأفراد سبل التفاهم والتفاعل البناء في إطار تحقيق الأهداف المبتغى إنجازها[1].

" والإتصال التنظيمي هو ذلك الإتصال المتواجد في المؤسسة، وينحدر من السلطات ويشارك في تسيير الأفراد، بمعنى على التأثير في دافعية الأفراد والتماسك الاجتماعي للمؤسسة، وتستعمل في هذه الإتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية ولوائح الإعلانات [2]."

فالإتصال يعتبر مــن العوامل التوجيهية الهامة لأنــه يشكــل الجهاز العصبي لكل تنظيــم أو إدارة. فمن خلاله تنتقــل جميع المعلومات مــن مختلف نقــاط جهاز التنظيم أو الإدارة إلى مركز إتخاذ القرار وبواسطتــه أيضا تنتقــل جميع المعلومات إلـــى مراكز التنفيـــذ. ففعالية التنظيــم والإدارة تتوقف بدرجة كبيرة على سلامة نظام الاتصالات الموجودة بها[3].

ولقد إختلفت وتباينت الآراء والمفاهيم بشأن الوصول إلى مفهوم دقيق، واضح وشامل للإتصال التنظيمي بين مختلف الباحثين والمفكرين، إلا أن هناك إجماع شامل حول الإطـــار الضمني لمفهوم الإتصال التنظيمي بأنه نقل رسالة من شخص إلى أخر في المنظمة سواء يتــم ذلك من خـــلال إستخـــدام اللغـــة أو الإشارات أو المعاني بغية التأثير على السلوك.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الإتصال بين الأفراد والجماعات داخل المنظمات على درجة عالية من الأهمية،إذ أن الدراسات والأبحاث العلمية تشير إلى أن نشاط الاتصالات يشكل أكثر من75% من أنشطة المنظمات، فهي بمثابة الدم الدافق بالحياة في شرايين المنظمة وهاما يضمن لها سبل الإستمرار والبقاء ضمن عالم المؤسسات.

---

[1] - خضير كاضم محمود:السلوك التنظيمي،دار صفاء للنشر والتوزيع،عمان،ط1، 2002: ص 116.

[2] - Alex muchielli (a):les science de l'information et de la communication ,édition hachette,paris,2001: p 67.

[3] - لوكيا الهاشمي: مرجع سابق ،ص 226.

" ولقد أكدت دراسات **كانت(1977)** و**كلاوس وباس(1982)** أن عمل المدير هو الإتصالات. فالتفاعل المباشر مع العاملين والزملاء والمديرين والاجتماعات المتعددة والمختلفة تمثل80 % من نسبة الوقت المخصصة لنشاط المدير في التنظيم[1]."

كما يشير **بارناد** أن"الإتصال التنظيمي من الوظائف الهامة لأي منشاة والذي يتطلب التنسيق بين الإطار الرسمي وتقبل الجانب الغير رسمي مع إختيار الأشخاص."[2]

من خلال كل هذا يمكن أن نقول عن الإتصال التنظيمي كعملية:

- نشاط إداري، إجتماعي ونفسي داخل المنظمة، يساهم في نقل وتحويل الأفكار عبر القنوات الرسمية لهدف خلق التماسك في وحدات التنظيم وتحقيق أهداف المنظمة.
- يعتبر وسيلة ضرورية وهامة في توجيه وتغيير السلوك على المستوى الفردي والجماعي في المنظمة.
- وسيلة أساسية لانجاز المهام والوظائف وكل الأنشطة المختلفة للمنظمة.

---

[1] - نفس المرجع ،ص ص 226-227.

[2] - taieb hafsi: gérer l'entreprise publique,opu,Alger,1990: p 221.

4- هيكل الاتصال التنظيمي:

يتكون كل نسق من عدة وحدات ومستويات مختلفة، وهذه الوحدات والمستويات تشكل هيكل المنظمة أو النظام الإداري لها الذي يحدد بصفة رسمية مكانة ودور كل فاعل داخله، ولا يمكن أبدا فصل الهيكل التنظيمي عن هيكل السلطة إذ أن هذا الأخير هو الذي يحدد حدود المهام التنظيمية التي ترتبط بدرجة أساسية بمناصب العمل.

حيت وجد صلة عضوية بين التنظيم الإداري وعملية الإتصال، إذ نجد التنظيم الرسمي هو الذي يعمل على تقسيم العمل ويحدد السلطات والمسؤوليات والواجبات، وكذلك العلاقات الوظيفية وبجواره التنظيم الغير رسمي والذي يتحدد بين العاملين أو الفاعلين على أسس شخصية تفاعلية، ولكلا النوعين من التنظيم صلة وثيقة ومباشرة بعمليات الإتصال، فنتيجة للتفاعل الحاصل بين الفاعلين في إطار الهيكل التنظيمي الذي يقتضي تبليغ المعلومات والأوامر والتعليمات والمطالب إلى مختلف المستويات والأقسام، فقد أصبح من الضروري وجود منافد ومسالك لهذه العملية والتي نعبر عنها بالهيكل الرسمي الذي يتميز بأنماط وأشكال رسمية لحركة المعلومات.

بهذا يمكن الحديث عن اتصال رسمي مرتبط بالتنظيم الرسمي للنسق، كما يمكن ربط الإتصال التنظيمي اللارسمي بجماعات معينة داخل التنظيم الرسمي نفسه.

وسنتطرق في الأتي إلى كل نوع بشكل مفصل.

4-1/الإتصال التنظيمي الرسمي:

*** تعريفه:**

- " هو الذي يتم من خلال شبكة الإتصالات الرسمية عبر خطوط السلطة التي تربط كافة أجزاء المنظمة بعضها البعض، وبالتالي فهو يمكن أن يتم من الأعلى إلى الأسفل وفي هذه الحالة ينقل أوامر وتعليمات وتوجيهات من المستويات الإدارية الأعلى للمستويات الأدنى[1]."

- " هو ذلك الإتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة، ويكون خاضعا في مساراته وقنواته للإعتبارات التي تحددها القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة المتبعة في هذه المنظمة[2]."

---

[1] - عمر وصفي عقيلي: الإدارة "أصول ومفاهيم"،دار زهران للنشر والتوزيع،عمان،1997: ص 404.

[2] - عبد المعطي محمد عساف:السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة،دار زهران للنشر والتوزيع،عمان،1999: ص221.

ويمكن أن نعرف الإتصال الرسمي هو تلك القنوات الرسمية التي تحددها الإدارة لانسياب المعلومات، وتوجد في الهيكل التنظيمي ويتم من خطوط وقنوات خاضعة لقوانين وقواعد تفرضها المنظمة.

ويعتمد هــذا النوع من الإتصالات على المذكرات أو التقارير والاجتماعات الرسمية، وقــد يكون صاعد أو هابط أو أفقي، أو محوري، وتبتعد العلاقات في هذا النوع من الإتصالات عن الطابع الشخصي وتتقيد بلوائح معينة.

*** مهامه :**

ويمكن إجمال أو توضيح بعض مهام الاتصال التنظيمي الرسمي في النقاط التالية[1]:

– نشر أهداف المنظمة وقيمها وفلسفتها.

– إعلام أعضاء المنظمة بخطط المنظمة، وإمكانياتها وتطلعاتها.

– إبلاغ التعليمات والتوجيهات والأوامر إلى العاملين.

– الحصول على المعلومات والبيانات والاستفسارات والتوقعات والمقترحات والمشكلات والشكاوي.

– توضيح التغيرات والتجديدات والإنجازات.

– تطوير الأفكار و تعديل الإتجاهات وإستقصاء ردود الأفعال.

الأمر الــذي يصب في النهاية في إتجاه تحقيق الأهداف،وخدمة مصالح العمل من التأثيرات في الأفراد ودفعهم في إتجاه تحقيق الهدف.

ومن خــلال هــذه المهــام يمكــن أن نستتشف أهميــة الإتصال التنظيمي الرسمي كنشاط إداري في :

* نقــل المفاهيم والآراء والأفكار لخلــق التماسك بين مكونات المنظمة وتحقيــق أهدافــا.

* ضرورة أساسيــة في توجيه وتغييــر السلوك الفردي والجماعي للعاملين داخــل المنظمة.

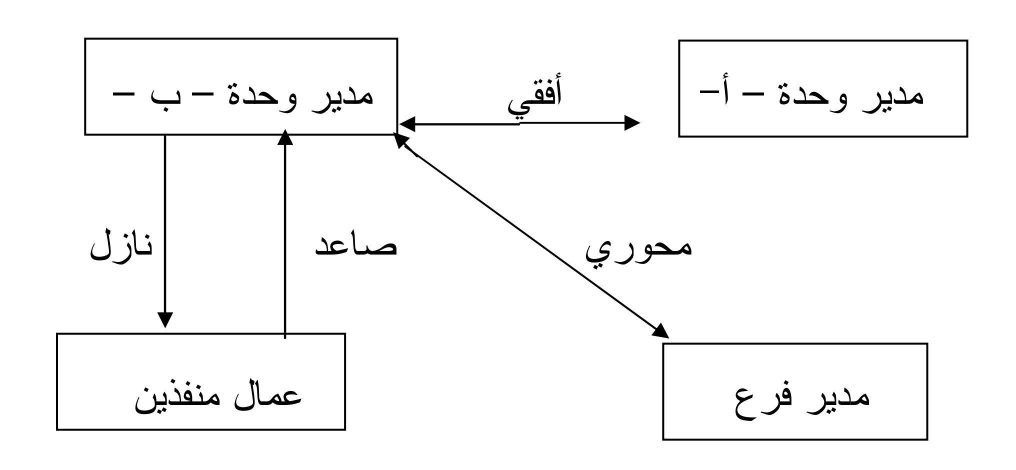
* يعتمد عليه في عملية إتخاذ القرارات التي تمثل المحورالأساسي التي تقوم عليه أي منظمة.

* توطيــد الثقــة بين المنظمــة والموظفين مايخــدم المصالح المشتركة ويسير بالمنظمة إلى تحقيق أهدافها.

[1] - هالة منصور: الاتصال الفعال مفاهيمه وأساليبه ومهارته ،المكتبة الجامعية،الازاريطة،الإسكندرية،2000 : ص 54.

4-1-1/ أشكاله :

يتخد هذا النوع من الإتصال التنظيمي أربع إتجاهات أو أشكال، ويمكن إبراز ذلك في الشكل التالي:



شكل رقم (02) يوضح الإتصال الرسمي وإتجاهاته[1]

وسنستعرض بالتفصيل إلى كل شكل على حدى فيما يلي:

4-1-1-1/ الإتصال النازل:

ويطلق عليـــه البعض الإتصال المتجه إلى أسفــل، وبناءا عليه تتدفق الرسائل من قمة التنظيم أو أعلى التنظيم إلى أدناه، وقـــد تكون هذه الإتصالات من الإدارة العليـــا إلى الإدارة الوسطى أو قـــد تكون من الإدارة الوسطى إلى الإدارة الدنيا، أو من العليا إلى الدنيا مباشرة،ولذلك فـــإن هذا النوع من الإتصالات يستخدم في الأمر والتوجيه والتعليم.

وللإتصال الهابط هدفان هما:

أ- توصيل المعلومات إلـــى المرؤوسين بطريقة صحيحـــة و واضحة حتى يمكـــن إدراكها وفهمها.

ب- قبول المتلقين للمعلومات عن طريق الإقنـــاع الشخصي من الرئيس إلى المرؤوس[2].

[1] - عبد الغفار حنفي (أ): السلوك التنظيمي وإدارة الفاعلين، الدار الجامعية، الإسكندرية،1990: ص 547.
[2] - محمد يسري إبراهيم دعبس: الاتصال والسلوك الإنساني،سلسلة18،البيطاش سنتر للنشر والتوزيع،الإسكندرية،1999:ص 183.

ومن أكثر الطرق المستخدمة في هــذا النوع مــن الإتصال التنظيمي الإجتماعات الرسمية والنشرات الخاصة بالموظفين، كتيبات التنظيم، مجلات التنظيم، مجلات الحائط، التقارير النمطية....الخ.وتجدر الإشارة إلى ضرورة متابعة المعلومات المنسابة من الأعلى إلى الأسفل حتى تضمن وصولها وفهمها بالطريقة السليمة والصحيحة، وهذا يكون عن طريق التغذية الراجعة.

ويمكننا التطرق إلى مزايا ومعوقات هذا النوع من الإتصال في مايلي:

أ/ مزايا الاتصال النازل: للإتصالات النازلة مزايا عديدة منها:

– تعليم الموظفين وتوجيههم, وتوضيح المواقف المختلفة لهم، وهذا مايعمل على إزالة مخاوفهم وشكوكهم وبالتالي يقضي على جو عدم الثقة الذي قد يسود المنظمة أو حالة خيبة الأمل نتيجة الشعور بأن الفرد يعمل دون أن يدري لماذا؟ أو كيف؟ أو متى يعمل؟

– يمكن من خلق الشعور لدى الموظف بأنه موضع إهتمام وتقدير الإدارة في المستويات العليا.وهذا يخلق لدى الأفراد روحا من الكبرياء والإعتزاز بالنفس والعمل.

– تمكين العاملين من متابعة التغيرات والتجديدات المختلفة التي تحدث في المنظمة وما هو موقف الإدارة منها، مما يساعد على المحافظة على التوازن العام للمؤسسة[1].

ب/ معوقات الإتصال النازل :

إن أسباب فشل هذا النوع من الإتصال ترجع إلى معوقات عدة نذكر منها:

– إن العديد من التنظيمات غالبا ما يعتمد على وسائل إتصال ميكانيكية وكتابية، ويتحاشى الرسائل الشفهية والمواجهة(وجها لوجه) مما يفقد للاتصال قيمته وهدفه.

– أسلوب الفلترة من قبل المسؤولين من خلال حجبهم لبعض المعلومات عن المستويات الدنيا ومعظم هذه المعلومات تؤثر حتما وبشكل فعال في إحداث الأثر المرغوب للرسائل الهابطة من الإدارة للعاملين[2].

– نقص الفهــم والمعرفــة مــن جانب المرؤوسيــن، ويتمثل في عدم إدراكهم بــأن هــذه المعلومات قاصرة عليهم أم يجب نقلها للآخرين منهم في مستويات تالية، وهذا من شأنه أن يحد من الإتصال الفعال.

---

[1] - عبد المعطي محمد عساف: مرجع سابق ، ص 224.
[2] - عبد الله الطويرقي: علم الاتصال المعاصر" دراسة في الأنماط والمفاهيم وعالم الوسيلة الإعلامية،مكتبة العبيكان،الرياض،ط2، 1997: ص43.

- مصداقية المرسل ومدى سلطته ومدى الثقة فيه، والخبرات السابقة معه...وكل هـذا من شأنه أن يؤثر سلبا على الإتصال والعكس.

- التوقيت ويقصد بـه الوقت المناسب لإستقبـال المتلقي للرسالة، وكـذا المكان المناسب والحالة النفسية التي عليها متلقي الرسالة.

الإطارات العليـــا
المشرفـــــون
العمـــال المنفــذون

شكل رقم (03) يوضح الإتصال الرسمي النازل

4-1-1-2/ الإتصال الصاعد :

ويقصد به الرسائل القادمة من مستويات التنظيم الدنيا إلى المستويات العليا، ويعد هذا الإتصال حاسما ومهما لنمو وتطوير التنظيم.[1]

ويمكــن تلخيص محتوى هذا النوع من الإتصال حسب ماجاء به كل من **ليسلي** و**ليود** في أربع نقاط والمتمثلة في:[2]

1 - معلومات حول أداء المرؤوس ومدى تقدمه وخططه المستقبلية.

2- مشكلات العمل التي تحتاج وقفة من المدير والتي تتضمن جملة الشكاوي والمشاكل التي يعاني منها الفاعل.

3- أفكار حول تحسين سبل العمل لطلب توضيحات وإستفسارات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة التنظيم أو في أداء عملها.

5- معلومات حول مشاعر العاملين نحو جوانب العمل المختلفة.

وكذلك للإتصال الصاعد مزايا ومعوقات نذكر منها في مايلي:

[1] - نفس المرجع، ص 226.
[2] - طريف شوقي فرج وآخرون: علم النفس ومشكلات الصناعة،دار غريب،القاهرة،بدون سنة: ص289.

أ/ **مزايا الإتصال الصاعد** : نذكر منها مايلي:

– تمكين الأفراد من التعبير عن إحساساتهم ومشاعرهم، وهذا بالطبع إرضاء للحاجات الإجتماعية والذاتية لهم.

– يمكــن من إكتشــاف الأخطــاء قبل إستفحالهــا أو وصولها لمرحلة الخطر ومعالجتها.

– المساعدة في زيادة الإلتزام من جانب المرؤوسين بأهمية وتحقيق فرص الإتصال المنتظمة أو المتقاربة مع الرئيس. وبناء عليه المرؤوس بأنه جزء هام في المنظمة مما يجعله يدلي بكافة البيانات والمعلومات التي يلمسها في بيئة العمل وفي ظل الظروف الدافعة للعمل، حتى يمكن للإدارة تطوير وتحسين ظروف العمل ورفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية.[1]

ب/ **معوقات الإتصال الصاعد :**

هناك عدة معوقات تحــول دون تحقيق الأهداف المرجوة من الإتصال الصاعد وهــي:

– محاولــة المرؤوس الهيمنة على العوامل المؤثرة في رأي الرئيس به ويحاول أن يترك كذلك أثرا إيجابيا لدى الرئيس. وقد يتطلب ذلك إدخــال التعديلات اللازمة في محتــوى الرسالة أو حتى بعض الحالات الإستثنائية تزييف بعض المعلومات.[2]

– البعد المكاني والإداري بين الرؤساء والمرؤوسين.

– التقاليد الإدارية في المنظمة..مثل إعتبار أنه من الطبيعي أن يبدأ الإتصال بالمرؤوسين وليس بالعكس ويعتبرون الإتصالات الصاعدة إستثنائية بينما الإتصالات النازلــة هي الأساسية.

– حب العزلة لدى الرؤساء وإتباع سياسة الباب المغلق.والبعد عن الإتصال المباشر بالمرؤوسين ويترتب عن ذلك وجود حاجز الرئيس والمرؤوسين، مما يجعل معلومات كثيرة خاصة بالعمل تكون بعيدة عن مسمع ومرأى المدير ويؤخذ عليه أن ينقل الأنباء السارة وغير السارة بصورة دائمة.[3]

و الإتصال الصاعــد يأخذ عدة أشكــال، فقد يكون عن طريق الاجتماعات وتقارير الآداء وصناديق الإقتراحات وإتباع سياسة الباب المفتوح من قبل الرؤساء.

[1] - عبد المعطي محمد عساف: مرجع سابق، ص 224.
[2] - خليل محمد الشماع:مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال،دار المسيرة للنشر والتوزيع،الأردن،ط1، 1999: ص 283.
[3] - محمد يسرى إبراهيم دعبس: مرجع سابق، ص ص 187-188.

شكل رقم (04)يوضح الإتصال الرسمي الصاعد

الإطارات العليـــــا
المشرفـــــــــون
العمـــال المنفــذون

4-1-1-3/ الإتصال الأفقي:

ويتم هذا النوع من الإتصالات بين الأفراد على نفس المستوى الإداري، كان يتصل مديــر الإنتاج بمدير التسويق بغية التنسيق والتكامل، وهذا النوع من الإتصالات ضرورة لزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المنظمة.[1]

كما أن هذا النوع من الإتصال يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب الأمر الذي يسمح ويعطي للمديرين فرصة للحصول على مايلزم لاتخاذ قراراتهم بالاستناد إلى معلومات كافية.[2]

ويمكن إجمال أهم وظائف الاتصال الأفقي فيما يلي:

أ- التنسيق للقيام بمهمة.

ب- حل المشاكــل وذلك فــي محاولـــة الإجتمـــاع لحل مشاكل تعرضت أوتعرضت لهـــا المنظمة.

ج- تبادل المعلومات (المشاركة).

د- حـــل الصراع ويتمثل ذلك في إجتمـــاع أعضاء إدارة أو إدارتين ليناقشوا صراعا قـــد نشب بيـــن أعضاء كل إدارة أو بين إدارتين،حيت أن الإتصال الأفقي في مثل هذه الحالـــة

[1] - لوكيا الهاشمي: مرجع سابق، ص 219.
[2] - عبد المعطي محمد عساف:مرجع سابق، ص225.

يسهل عمليـــة التنسيق بين الادارات المختلفـــة، ويقلل من الجهد والوقت اللازمين لتبـــادل المعلومات بينهما.[1]

ويمكن الإشارة إلى مزايا هذا الإتصال ومعوقاته كالتالي:

أ/ مزايا الإتصال الأفقي:

- يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب وفي كل وقت تقريبا، الأمر الـــذي يعطي للمديرين فرصة للحصول على مايلزم لاتخاذ قراراتهم بالإستناد إلى معلومات كافية.

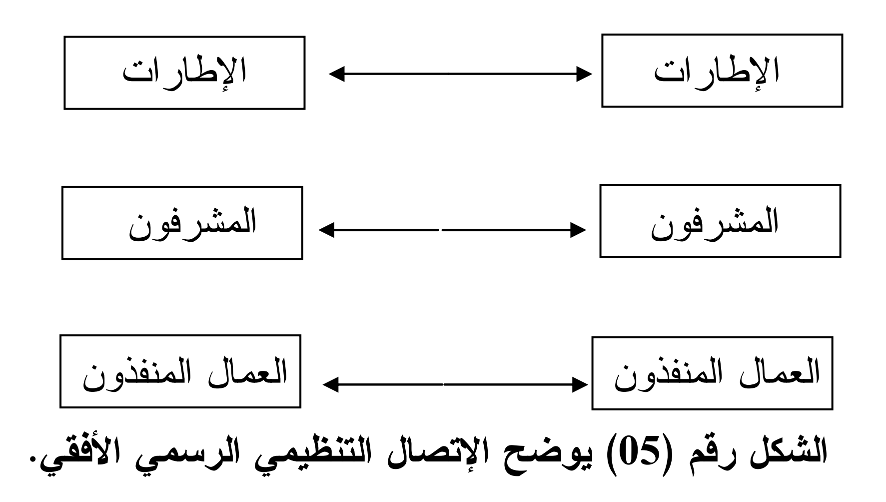
- يساعـــد على الـــروح المعنوية للموظفيـــن ويبرزوهم كشركاء في الإدارة أكثر منهم مرؤوسين عليهم السمع والطاعة [2].

ب/ معوقات الإتصال الأفقي :

بالرغم من هـــذه المزايا التي تتسم بها الإتصالات الأفقية فان هناك عدة معوقات تعـــوق أدائها الفعال وهي:

- إن تطبيق مبـــدأ التخصص وتقسيم العمل داخل المنظمة خلق أنواع متعددة من الولاء داخلها إلى الحد الذي يحول دون تحقيقها.

- إن هـــذه الإتصالات إذا ما تحققت لا تتم بالسرعـــة المطلوبة ومرد ذلك شـــدة التمسك بالشكليات والمبالغة في إطالة الإجراءات والتعقيدات.[3]



الشكل رقم (05) يوضح الإتصال التنظيمي الرسمي الأفقي.

[1] - محمد يسرى إبراهيم دعبس: مرجع سابق ،ص ص 188-189.
[2] - عبد المعطي محمد عساف: مرجع سابق ، ص 225.
[3] - محمد يسرى إبراهيم دعبس: مرجع سابق، ص 190.

4-1-1-4/ الإتصال المحوري:

ويطلق عليه تسمية الإتصال القطري أو المائل.وكلها تصب في معنى واحد والذي يتمثل في" أنها تنساب بين الأفراد في مستويات إدارية مختلفة ليس بينهم علاقات رسمية في المنظمة كان يتصل مدير الإنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق."[1]

من كل ماعرضناه من أنواع الإتصال التنظيمي الرسمي فانه يمكن أن تبين لنا أهمية كل شكل وحدوده من التأثير في الجو التنظيمي للمنظمة،وعليه فان إعطاء الاهتمام لكل أنواع الإتصال الرسمي المذكورة سلفا يؤدي إلى تكوين إنطباع جيد عند المرؤوسين ويساعد على سيرورة المعلومات داخل الأطر التنظيمية بشكل كافي وبصورة واضحة ومنتظمة ويفتح المجال لكل الفاعلين داخل التنظيم من خلال الاهتمام بكل هذه الأشكال من أجل إبداء أرائهم في الأعمال التي يقومون بها وهذا مايساعد على تنمية وزيادة الدوافع الداخلية للفاعلين، والتي تعمل على زيادة تماسكهم وتعاونهم وبالتالي تحقق الرضا في العمل.

4-2/ الإتصال التنظيمي الغير رسمي :

4-2-1/ تعريفه:

الإتصال التنظيمي الغير رسمي هو" الإتصال الذي يتم بين الأفراد والجماعات ويكون هذا الإتصال بدون قواعد تنظيمية محددة وواضحة وتتميز هذه الإتصالات بسرعة إنجازها قياسا بالإتصالات الرسمية التي تحددها ضوابط وإجراءات رسمية محددة."[2]

- " هو إتصال دائم الحركة والتجدد والتغير ويتم عبر خطوط تنتشر في اتجاهات متعددة ومختلفة دون أن تحدد الإدارة موضوعه أو طريقته أو تملك القدرة على السيطرة عليه سيطرة تامة. فإذا حاولت منعه في مكان ظهر في مكان أخر نظرا لارتباطه بالطبيعة البشرية وبالبيئة الإنسانية،حيت يتعذر كبته تماما."[3]

إذن فالإتصالات التنظيمية غير الرسمية تحدث بطرق غير مضبوطة وغير مقننة،وتكون شفوية غير مؤكدة أو ملزمة، ويظهر لنا جليا أن الإتصالات غير الرسمية قد برزت أهميتها على أثر تجارب هاوثورن والأفكار التي قدمها أنصار مدرسة العلاقات الإنسانية، إذ

---

[1]- محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص 244.
[2] - خضير كاظم محمود: مرجع سابق، ص 124.
[3] - لوكيا الهاشمي : مرجع سابق، ص 237.

يؤكدون على الدور الهام الذي تلعبه الاتصالات التنظيمية غير الرسمية في انجاز أهداف المنظمة.

4-2-2/ دوافع وجوده:

توجد عوامل ودوافع تجعل الأفراد في المنظمة يتصلون معا بطريقة غير رسمية مما يؤدي إلى ظهور مايسمى بالتنظيم غير الرسمي. وهذه الدوافع هي:

1- وجود حاجات ورغبات واتجاهات للأفراد يرغبون في إشباعها.

2- إن التنظيم الرسمي لايتمتع بالمرونة ولا يتطور بشكل ملائم لظروف المنظمة.

3- رغبــة الأفراد القياديين فــي المنظمة أو بعضهم في السيطرة على جميع الأمور فــي المنظمة.

4- عــدم توفــر مبــدأ العدالــة فــي المنظمة وظهــور مــا يسمى بالأفراد الموالــين والمقربين.

5- إتبــاع المنظمة لنمط القيــادة الديكتاتوريــة والمركزيــة الزائدة ومنع حرية التعبير والمشاركة للأفراد والعاملين.

6- عــدم التقيــد والالتزام بقنوات التنظيم الرسمية ويعود السبب في ذلك إلى غموضها وعدم وضوحها للأفراد العاملين.[1]

والإتصال التنظيمي الغير رسمي يترجم في شكل علاقات تتمثل في:

- اللقاءات العفوية بين زملاء العمل.

- الحوار المتبادل داخل المكاتب.

- الإتصال المباشــر من شخص لأخر (من الفــم إلى الأذن) والذي ينقل بسرعة وبصفــة سرية للمعلومات والتي تكون اقل أمانة من الرسالة الأصلية(الإشاعة).

فالإتصالات داخل التنظيم في معظم الأحيان تتجاوز القنوات الرسمية لتوصيل المعلومة، وتسلك بدلا من ذلك واحدا أو أكثر من الطرق غير الرسمية، فالإتصال الغير رسمي أصبح ملازما للإتصال الرسمي داخل التنظيمات في وقتنا الحالي.حيت نجد أن تواجد الإتصال الغير رسمي لوحده يشكل نوع من الفوضى والعشوائية وعدم التنظيم والتسيير، وتواجد

[1] - سلمان محمود العميان: مرجع سابق، ص 250.

الثاني(أي الرسمي) دون الأول هو تجريد وفقدان لمعنى العملية الإتصالية لأنه ينقص من الإبداع والمبادرة والتجديد من قبل الفاعلين ذلك انه يحد من تفاعلاتهم الاجتماعية.

4-2-3/ سلبياته:

يمكن أن يكون للاتصال التنظيمي غير الرسمي أثر سلبي على التنظيم بحيث يــؤدي إلى:

- إنتشـــار الشائعات والمعلومات المشوهـــة مما يترك آثـــارا سلبية على الأداء وعلى العلاقات الإنسانية داخل التنظيم.
- يــؤدي أحيانا إلى إنخفاض الـــروح المعنوية واضطراب العلاقات الإنسانية الناجمة عن ردود أفعال انتقامية بالدرجة الأولى وذلك بسبب الإشاعات مثلا.

من خلال كل هذا ينبغي على المنظمة أو مديرها الاستعانة بالمختصين السيكولوجيين لدراسة قنوات الإتصال الغير رسمي المرتبط بالتنظيم اللارسمي الموازي للتنظيم الرسمي من أجل الاستفادة من الاتصال الغير رسمي وتفادي الصراعات والنزاعات القائمة داخل التنظيم، وبالتالي الوصول باستعمال الإتصال التنظيمي بنوعيه إلى المساهمة في بلوغ وانجاز أهداف التنظيم.

5- أساليب الإتصال الرسمي في التنظيم:

هناك أساليب كثيرة ومختلفة للإتصال، لكن إستعمال أي منها يعود إلى الظروف المتاحة بالمنظمة، والى التعامل السائد بها، بالإضافة إلى نوعية المادة المنقولة، ويتم تصنيف هذه الأساليب حسب الوسائل المستعملة في الاتصال وهي:

الإتصال الشفـوي، الإتصال الكتابي، الإتصال المصور.

5-1/ الإتصال الكتابي:

إن الإتصالات التي تتـم بخصوص أمور دائمة تحتاج إلى دقة في التنفيذ إذا تعلقت بموضوعات معقدة كثيرة التفصيلات،فإنها تفرغ في صورة كتابية،والواقع أن الكلمة المكتوبة ماتزال لها سحرها لدى الموظفين، ولهذا فان الإدارات تلجا إلى الوثائق المكتوبة بكثرة، وتاخد الإتصالات المكتوبة صورا عديدة،مثل: المذكرات،الخطابات المتبادلة، المنشورات، الأوامر المصلحية، اللوائح، التعليمات والأوامر الفردية..الخ[1].

أ/ طرق الإتصال الكتابي:

***التقارير:** يمكن تعريف التقارير بأنها عرض للحقائق الخاصة بنوع معين أو مشكلة عرض تحليلها بطريقة متسلسلة مبسطة مع ذكر الإقتراحات التي تتماشى مع النتائج التي تم التوصل إليها بالبحث والتحليل.

- للتقارير أهمية خاصة بالنسبـة للإدارة وهذه التقارير قد تكون موجهة بمعنى أنهـا وضعت بناء على توجيه أو طلب معين من الرئاسة.أما التقارير غير الموجهة فهي التي توضع لمجرد الرغبة في توصيل معلومات معينة إلى مختلف الإدارات والأفراد دون أن تكون هذه التقارير مطلوبة بواسطة جهة معينة بالذات، وهذا لايمنع أن يستفيد عدد كبير من الأفراد وكذلك الإدارات بما تتضمنه هذه التقارير غير الموجهة من المعلومات والبيانات.[2]

- تستخدم كسجل مكتوب لجميع ما يحدث داخل الشركة وبذلك تعتبر مرجعا له قيمته في المستقبل.[3]

---

[1] - سليمان محمد الطماوي: مبادئ علم الإدارة العامة،مطبعة جامعة عين شمس،الإسكندرية،ط7، 1987: ص 271.
[2] - خيري خليل الجميلي: الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث،المكتب الجامعي الحديث،الإسكندرية،1997: ص ص 143-144.
[3] - عبد الغفور يونس: تنظيم وإدارة الأعمال،دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1971: ص 143.

*** النشرات الدورية والخاصة:**

وتعتبر هــذه الوسيلة هامة في تنمية العلاقات العامة والاجتماعية للمنشأة وتستخدم لنقل لنقل المعلومات والبيانات عن المؤسسة ونشاطها وتاريخ الإنشاء،وسياستها،وتخصيص جــزء منهــا للمعلومات الخاصة بالعاملين من حيت التعداد والكفاءات والتخصصات المختلفة...الخ.

وتنقسم النشرات إلى:

– نشرات داخليــة تخص العامليــن داخــل المؤسسة من حيت التجهيزات والمعدات الجديدة...

– نشــرات خارجية تعبــر عــن نشاط المنظمة وأهدافها للمتعاملين معها أو الجمهور أو المحيط الخارجي.

*** الكتيبات والدليل :**

وتعــد الكتيبات إحدى وسائل الإتصال الجمعي،وهي صورة مصغرة للكتاب وتعــد بطريقة سهلة ومبسطة وإخراج رائع يجذب المتلقين أو الجمهور المستهدف ولابد أن يتناول الكتيب موضوعا واحدا وبكامل تفاصيله.

*** الشكاوي:**

وتعتبر من الوسائل الاتصالية الهامة بالنسبة للمنظمات،وتساعد العاملين أن يتقدموا بالشكاوي وهذا عن طريق الرسائل والمنشورات أو داخل الصناديق المخصصة للشكاوي.[1]

وتعد هذه الوسيلة ذات أهمية خاصة للإدارة حيت أنها تجعلها على علم بظروف وبيئة العمل الواقعية ومقترحات أصحاب الخبرة في ضوء الخبرة الميدانية،مما يجعلها أن تتبنى بعض الإقتراحات الجادة في تحسين الجودة ورفع الكفاءة الإنتاجية وإنجاز الأعمال[2].

---

[1] - Alex muchielli(b): Rôles et communication dans l'organisation ." connaissance du problème", les édition esf- entreprise moderne. D' édition et les libraires techniques, paris,France 1983: p 56.

[2] - محمد يسرى إبراهيم دعبس: مرجع سابق، ص266.

*** ملصقات الحائط:**

تنظم هذه الملصقات داخل المدخل الرئيسي للمؤسسة أو داخل الورشات وتحتوي على قسمين: القسم الأول للتعليمات الدائمة والأخر للملاحظات الجديدة أو التعليمات المؤقتة والتي تبقى معلقة مدة 8 أيام تقريبا، وهذه التعليمات هي عبارة عن أخبار وإرشادات توضح إجراءات تتعلق بالعمل.[1]

ب/ مزايا الإتصال الكتابي:

- إمكانيــة الإحتفــاظ بالكلمات المكتوبة حتى يمكن الرجوع إليها كلما اقتضى الأمر لذلك.
- تتصف بدقة أكثر في التعبير مقارنة بالإتصال الشفهي.[2]
- حماية المعلومات المراد نقلها من الإضافة أو الحذف والتحريف بدرجة اكبر من الإتصال الشفوي.
- يعتبر وسيلة إقتصادية من حيت وقت الإدارة وتوفير الأموال والجهد.
- إمكانية شرح المعلومات المتضمنة في التقارير بأكثر من طريقة وتقديم كافة التفاصيل وإستخــدام الإحصاءات، أي المعلومات الكمية التي قــد تخــدم المعلومات الكيفية وتعززها
- إمكانية الإتصال بعدد كبير من الأفراد.[3]
- توثيق عمليات الإتصال.
- إمكانية متابعة الإتصال.
- الملائمــة للأحــداث والمناسبــات التــي تنطوي على تفاصيل هامة مثــل التعاقدات.[4]

ج/ معوقات الإتصال الكتابي:

- إن عملية إعدادها وصياغتها تأخذ جهدا كبيرا، وكثيرا مايفشل المرسل في دقة التعبير مما يؤدي إلى عدم فهم المستلم مغزى الرسالة.
- تحتاج إلى نفقات كبيرة في التخزين والحماية.[5]
- عدم السرعة في الظروف الاستثنائية،والتي تقتضي سرعة إبلاغ المعلومات إلى العاملين أو الرئيس الإداري.

---

[1] - Alex muchielli (b):op.cit :p 9.

[2] - محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص 245.

[3] - محمد يسرى إبراهيم دعبس: مرجع سابق، ص 197.

[4] - جمال الدين محمد المرسي،ثابت عبد الرحمن إدريس: مرجع سابق، ص 610.

[5] - محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص 245.

– إحتمالات التحريف الكبيرة،فقد يكون للكلمة الواحدة أكثر من معنى،فلا يدخل في ذهن المرسل إليه إلا المعنى الذي يتفق وطبيعة ثقافته ودراساته وخبرته في العمل.

– عدم توفير الفرص لطرح الأسئلة أو إجراء مناقشات حول مضمون الرسالة لضمان فهمها.

– حرمان مصدر الرسالة(المرسل) من معرفة تأثير كلماتـــه المكتوبة على وجـــه المتلقي (المستقبل) وبالتالي معرفة مدى تقبله لمهنتها.[1]

5-2/ الإتصال الشفوي:

يتم الإتصال الشفوي عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المرسل والمرسل إليه ويعتمد على الوسائل المباشرة للإتصال وجها لوجه بين المرسل والمتلقي عن طريق الكلمة المنطوقة، بما يتيح الفرصة لوجود اتصال ذو اتجاهين يسمح لمصدر الرسالة الوقوف على وجهات نظر مستقبل الرسالة وموقعه واستجاباته و إتجاهاته،كما يوفر ضمان فهم مضمون الرسالة.

أ/ طرق الاتصال الشفوي:

*** الإجتماعات:**

وتعد هذه الوسيلة من الوسائل الهامة في الإتصالات الشفهية بين الإدارة والعاملين في المنظمة.وتلجا إليها الإدارة عند الرغبة في مناقشة أمور ذات أهمية أو تأثير مباشر على العاملين،ونجد من الأهمية مناقشتها بصورة جماعية أو إعلانها على الملا وفي وقت واحد يتم ذلك في حالة الإعلان أو إجراء تعديلات على العمل في أقسامها المختلفة.

مناقشة الخطة العامة للمنظمة أو الرغبة في تقديم وتعميق العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين في المنظمة.[2]

*** الحديث الشفوي أو الإتصال الشخصي المباشر:**

وهو الإتصال الشخصي المباشر وجها لوجه مابين المرسل والمستمع كاللقاء المباشر بين الرئيس والمرؤوس أو بواسطة التلفون مثلا.وهذا يفسح المجال للمناقشة وتفهم الرسالة بصورة أوضح بسبب ما يبديه كل منهما من انفعالات نفسية وحركات جسمية والوقوف على

[1] - محمد يسرى إبراهيم دعبس: مرجع سابق، ص 197.
[2] - نفس المرجع ، ص 252.

ردة فعل المستقبل، بالإضافة إلى رفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين عندما يتم الإتصال الشفهي المباشر بينهم وبين رؤسائهم.[1]

ب/ مزايا الإتصال الشفوي: من أهم مزايا هذا الأسلوب:

– يتميز بأنه أكثر سهولة وأكثر يسرا وإقناعا، ويفيد الحصول على الاستجابة الشفوية وملاحظة تعبيرات الوجه و إنفعالات المستمع.

– تقوي الروابط وتهيئ المرؤوسين لتقبل تعليمات رؤسائهم بدقة وأمانة.[2]

– يحافظ على قدر كبير من السرية،ويتم العمل به في الحالات التي يخشى أن تتسرب المعلومات للأطراف الأخرى لو تم الاخذ بأسلوب الكتابة.

ج/ عيوب الاتصال الشفوي: للاتصال الشفوي عدة عيوب منها:

– يعاب عن هذه المناقشات الشفهية أنها لاتسجل غالبا،مما يهيئ الفرصة للخلاف،كما أنها لاتكفل فهما موحدا لجميع المسائل، فقد يفهم من أعضاء لجنة المساءلة على وجه معين، ثم يقوم بتنفيذها حسب فهمه لها،ما يؤدي إلى التضارب في التنفيذ.ولهذا فان الكثير من اللجان تحرص على أن تسجل اجتماعاتها في محاضر منتظمة يسهل الرجوع إليها عند الحاجة،منعا للخطأ والنسيان واختلاف التأويل[3].

– صعوبة إستخدامه مع الأعداد الكبيرة.

– قد يحرف مضمون الرسالة خصوصا في المنظمات الكبرى ذات الأقسام المتعددة والمستويات الإدارية المختلفة.

5-3/ الإتصالات المرمزة والمصورة:

فـــي هذا النوع من الاتصالات يتـــم إستعمال بعض الرموز أو ا لألوان في التعبير المهم أن يكون كلا من المستقبل والمرسل متفاهمين على ماترمي إليه هذه الأساليب المستعملة وغالبا مايتم استعمال الاتصالات المرمزة في الاتصالات المصورة والملونة،فيمكن أن تمثل أسلوبا في الاتصالات التعليمية كوسائل الإيضاح للطلبة المبتدئين.[4]

---

[1] - محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص 246.

[2] - طارق المجذوب: الإدارة العامة" العملية الإدارية والوظيفية العامة والإصلاح الإداري"،الدار الجامعية للطباعة والنشر،بيروت،2000 : ص ص 521-522.

[3] - سليمان محمد الطماوي: مرجع سابق، ص 270.

[4] - عبد المعطي محمد عساف: مرجع سابق، ص 228.

6- أهمية وأهداف الإتصال التنظيمي:

إن نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها يتوقف على نظام الإتصالات بها وهذا يعني أن الإتصالات التنظيمية لاينبغي النظر إليها على أنها عملية مستقلة قائمة بذاتها، وإنما عملية تعتمد عليها كافة العمليات الإدارية في المنظمة.

تعتبر الإتصالات وسيلة المديرين في إدارة أنشطتهم الإدارية، وفي إدارة وتحقيق أهداف المنظمة وذلك على أن الاتصالات تساعد على...تحديد الأهداف الواجب تنفيذها وتعريف المشاكل وسبل علاجها، وتقييم الأداء وإنتاجية العامل.[1]

وبفضل الإتصالات التنظيمية يتمكن كــل أفراد المنظمة الحصول على مختلف المعلومات والبيانات الخاصة بالمنظمة، كما يساعد على" توضيح التغيرات والتجديدات والانجازات وتطوير الأفكار وتعديل الاتجاهات، وإستقصاء ردود الأفعال."[2]

"وتتمكن المنظمة من القيام بعملية تخطيط العمل بفضل شبكة الإتصالات المتوفرة لديها فحينها يسعى المديرون والأفراد إلى وضع برامج عملهم وخططهم وقراراتهم فانه لايمكن وضعها إلى حين الواقــع يتم تحديدها من خلال إجتماعات ومذكرات وقرارات مكتوبــة."[3]

فالإتصال الشامل حسب روقوبي(1988)ينطلق من قاعدة نظرية واضحة في الشركة الكــل يتصل كل تعبير إتصالي يجب أن يعتبر كعنصر حيوي بالنسبة لهوية وشخصية المؤسسة.[4]

وحسب فضيل دليو يمكن إستنتاج جدوى الإتصال الشامل من الإمكانات التالية:[5]

1- بواسطة المشاركة في القرارات يمكن لمختلف أطراف المؤسسة أن تحقق ذاتيتها بشكل متوازي مع تحقيق أهداف المؤسسة.

2- الإتصال بالمحيط الإجتماعي الأوسع يجعل المؤسسة تتموقع في المكان المناسب لها مما يساعد على تحقيق أهدافها.....

كما أن الإتصال يساهم في توفير الفرصة لإعلام الرؤساء بما تم إنجازه أو بما لم يتم إنجازه وبالمشكلات التي ظهرت في التنفيذ أو الإنحرافات التي لم تكن في الحساب وكيفية التغلب

---

[1] - احمد ماهر(ب): كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال،الدار الجامعية للنشر،الإسكندرية، 2004: ص 31.
[2]- هالة منصور: مرجع سابق ، ص 54.
[3] - احمد ماهر(ب): مرجع سابق ، ص 69.
[4] - فضيل دليو : اتصال المؤسسة،دار الفجر للنشر والتوزيع،القاهرة،2003: ص 32 .
[5] - نفس المرجع ، ص 32 .

عليها وبذلك تتحدد أهمية الإتصال في تضييق الفجوة بين التخطيط والتنفيذ وتحقيق التفاعل الإنساني بين العاملين وزيادة التفاهم والتعاون بينهم.[1]

وفي هـــذا الصدد يورد صالح بن نوار جملة من الأهداف التي يسعى الإتصال إلى تحقيقها:[2]

1- تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات: يتم الاتصال بين تصرفات وأفعال أقسام المؤسسة المختلفة،فبدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين بعضهم عن بعض لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض، وبالتالي تفقد التصرفات التنسيق وتميل المؤسسة إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة.

2- المشاركة في المعلومات: يساعد الإتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم وتساعد هذه المعلومات بدورها على:

- توجيه سلوك الأفراد ناحية تحقيق الأهداف.
- توجيه الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم.
- تعريف الأفراد بنتائج أدائهم.

3- إتخاذ القرارات: حيث يلعب الإتصال دورا كبيرا في اتخاذ القرارات فإتخاذ قرار معين يحتاج الموظفون إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها.

4-التعبير عن المشاعر الوجدانية: يساعد الإتصال الفاعلين أو العاملين على التعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم وتقثهم بالآخرين، حيث يستطيع العامل إبداء رأيه في موقف دون حرج أو خوف.

5- ويمكن إدراج هدف آخر للإتصال لايقل أهمية عن سابقيه والمتمثل في التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العمالي فعندما تنتشر الإشاعة بشكل كبير يصبح مفعولها كارثيا بالنسبة إلى المنظمة ككل.

---

[1] - محمد منير حجاب ،سحر محمد وهبي: المداخل الأساسية للعلاقات العامة- المدخل الاتصالي-،دار الفجر للنشر والتوزيع،مصر،ط1، 1995 : ص ص 27-28.

[2] - صالح بن نوار : الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية ،مجلة دراسات (العلوم الإنسانية)، العدد الثاني والعشرين، 2004: ص ص 120-121.

ويمكن أن نضيف بعض أهداف الإتصال التنظيمي فيمايلي:

- يهدف إلى تماسك أفراد التنظيم وحل النزاعات بين الأفراد،وإعطائهم قيمة والعمل على بناء روح الجماعة.

- تحسين إنتاجية وفعالية العمل،فالحصول على المعلومات يخلق الدافعية والرضا عند العاملين الشيء الذي يدفعهم إلى تقديم مرد ودية جيدة تساعد على فعالية المنظمة.

7- معوقات الإتصال التنظيمي:

إن العملية الإتصالية داخل المنظمات تواجه العديد من العوائق والتي تحد من فعاليتهاوتؤدي بها في غالب الأحيان إلى عدم تحقيق أهدافها المسطرة، ولذا لابد من التعرف أو الوقوف على هذه المعوقات حتى يتم تجنبها أو التقليل منها ومعالجتها بشكل يؤدي إلى زيادة فعالية الإتصال والوصول إلى الأهداف المطلوبة.

وهناك ثلاث أنواع من المعوقات وهي:

- معوقات نفسية.
- معوقات إجتماعية – ثقافية.
- معوقات تنظيمية.

7-1/ المعوقات النفسية:

وهذه تتعلق بالعناصر الإنسانية في عملية الاتصال المتمثلة بالمصدر(المرسل) والمستقبل وتحدث أثرا عكسيا بسبب الفروق الفردية مما يجعل الأفراد يختلفون في أحكامهم على الأشياء وبالتالي فهمهم لعملية الإتصال وأهم هذه العوائق هي:

*** تباين الإدراك:**

إدراك المرسل الخاطئ للمعلومات التي يرسلها وبالتالي إختلاف إدراك وفهم الآخرين لها.وعدم إنتباه مستقبل الرسالة الى محتوياتها أو إدراكه الصحيح لمحتوياتها وبالتالي يؤثر تباين الإدراك نتيجة اختلاف الفروق الفردية والبيئية الى اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء، كما أن الكلمات المتضمنة في الرسالة قد تكون لها دلالات ومعاني مختلفة لكل شخص عن الآخر.

وتمكن أسباب الإدراك المشوش للمرسل إليه على الأسباب التالية:

أ- تأثير التوقعات والحاجات والخبرات السابقة للمرسل إليه على إدراكه لمقومات الرسالــة

ب- مدى تناسب المثيرات التي تحتوي عليها الرسالة مع درجة ومستوى وعي المرسل إليه.

ج– مدى بساطة محتويات الرسالة وإنتظامها.

د- درجة الخبرة في محتويات الرسالة حيث يصعب تفهم الوسائل ذات المحتويات غير المألوفة من جانب المرسل إليه.[1]

*** الإدراك الإنتقائي:**

يميل الفرد للاستماع الى مايتناسب مع معتقداته وأفكاره وآرائه والعمل على إعاقة المعلومات التي تتعارض مع مايؤمن به من قيم وإتجاهات وآراء وأفكار.

*** الإنطواء:**

- عدم مخالطة الآخرين أو تبادل المعلومات معهم.
- تشويه وترشيح المعلومات مما يؤدي الى انحراف العمل عن تحقيق أهدافه.[2]

*** اللغة:**

هي وسيلة إتصال يتم نقل المعلومة أو الفكرة من خلالها، إما شفاهة أو كتابة، إلا أن اللغة قد تتحول إلى عقبة أمام الإتصال في حالة الإختلاف مستوى التعليم والثقافة،مما يؤدي إلى عدم فهم الكلمات والألفاظ المتبادلة بين الطرفين فيفسرها كل طرف حسب فهمه الخاص كما أن عامل التخصص قد يشكل صعوبة في الاتصال إذ إن إتصال الأطباء فيما بينهم يتم بسهولة ويسر، لكن الصورة تختلف عند اتصالهم بالمهندسين ورجال القانون...مكل مهنة من هذه المهن تستعمل لغة ومصطلحات علمية وفنية وقانونية خاصة بها. وبطبيعة الحال فان مشكلة اللغة تظهر أكثر في الاتصالات المكتوبة.أما الإتصالات الشفهية فإن الفرص تبقى متاحة لتوضيح المعاني و الإستفسارعن مدلول الألفاظ والكلمات.[3]

*** الإنفعالات:** إن الحالة الانفعالية لكل من مرسل المعلومات ومتلقيها ستحدد ما إذا كانت المعاني الصحيحة هي التي يتم تبادلها أو هناك حاجزا انفعاليا بينهما يمنع من تحقيق هذه النتيجة.

***الإختلافات الوراثية:** إن المقصود بالإختلافات الوراثية هي تحديد منبت كل مرسل المعلومات ومتلقيها ومعرفة ما إذا كان أصلها متجانسا نسبيا وإلا تعذر عليها نقل المطلوب والمعروف إن مركز الإنسان في الحياة يتشكل بقوة أفكاره وإتجاهه.[4]

---

[1] - محمد يسرى دعبس: مرجع سابق، ص 307.
[2] - محمود سلمان العميان : مرجع سابق، ص 252.
[3] - طارق المجذوب : مرجع سابق ، ص 522.
[4] - عبد الغفور يونس : مرجع سابق ، ص ص 373-374.

* **تنقية وغربلة المعلومات:** تحدث عادة بالنسبة للإتصالات الصاعدة وتشير إلى إستبعاد أو تعديل بعض المعلومات موضع الرسالة لتحقيق إيجابياتها أو زيادة قيمتها من منظور المستقبل، فالمرؤوس قد يخفي أو يعدل معلومات غير مفضلة في الرسائل الموجهة إلى رؤسائهم، ويكمن السبب في اللجوء لتنقية المعلومات المرسلة للإدارة العليا كونها الأساس في ممارسة الرقابة.

فالإدارة تحدد مستويات جدارتهم،تمنح الزيادات في الرواتب والحوافز وتقوم بترقية الأفراد في ضوء ما تتلقاه من قنوات الإتصال الصاعد.إن الميل للتنقية يتم تقريبا في كافة المستويات الإدارية.[1]

* **التجريد:** عملية التجريد يعني إهمال التفاصيل، بحيث يقتصر الاتصال على الحقائق كما يدرك بها وليس كما هي موجودة.[2]

7-2/ معوقات إجتماعية ثقافية:

ويرجع هذا النوع من المعوقات إلى التنشئة الإجتماعية للأفراد والبيئة التي يعيش فيها الشخص سواء كانت داخل التنظيم أو خارجه، ويتضمن القيم والمعايير و المعتقدات التي تشكل حاجزا أمام تحقيق الأهداف المرجوة والمنتظرة من طرف التنظيم.

ويمكن توضيح هذه العوائق فيمايلي:

* **التباعد الإجتماعي:**

ونقصد به الإختلاف في البيئة الإجتماعية للفاعلين أي أن أطراف الإتصال ينتمون إلى مناطق مختلفة، وتشتمل هاته النقطة على الفوارق اللغوية والعرقية والدينية والفكرية... حيت يعتبر هذا العامل من أكثر الحواجز شيوعا أمام الاتصال التنظيمي ذا الحجم الكبير، إذ تتعقد الإتصالات فيه.

وعليه فالمنظمات التي يتشكل مجتمعها من فاعلين ينتمون الى مناطق مختلفة تجد صعوبات كبيرة وحواجز عديدة من اجل التنسيق فيما بينهم ووضع برامج وقواعد إتصالية . ويعتبر هذا العائق من إبرز العوامل المساهمة في بروز الصراع بين الفاعلين داخل التنظيم.

---

[1] - ثابت عبد الرحمان إدريس وآخرون: مرجع سابق، ص 635.
[2] - عبد الغفار حنفي (أ) : مرجع سابق ، ص 748.

*** الإختلافات الثقافية:**

إن التمايز والتباين بين الثقافات بين الفاعلين ينتج عنه إختلاف في اللغة المستعملة ومنه يكون الترميز فيما بينهم مختلف وهذا ما يجعل العملية الإتصالية تتسم بالصعوبة، فاللغة ليست الكلمات نفسها وإنما مدلولات تلك الكلمات، فالمعاني هي من الممتلكات الخاصة بالفاعل فهو يستخرجها في ضوء خبراته وعاداته وتقاليده المتواجدة في المجتمع والبيئة الثقافية التي يعيش فيها[1].

وفي هذا الصدد يرى كل من كوشار و كاس أن الإتصال :" فعل ثقافي، فبدون ثقافة موحدة (لغة، عادات، قيم...) فإنه يكون صعبا جدا."[2]

ومنه فالعامل الثقافي لـــه دور كبيـــر وهـــام في تحقيق فعاليـــة الإتصال داخـــل التنظيـــم حيث أن التنظيم عبارة عن مجموعة من الفاعلين، فمحاولة التقريب بينهم وفهم خلفياتهم وثقافتهم يساهم في عملية تشكيل جماعات وفرق العمل وذلك لتفادي الانفعالات العدائية بين العناصر المختلفة من الجانب الثقافي.

7-3/ المعوقات التنظيمية:

يوضح الهيكل التنظيمي للتنظيم العلاقات القائمة بين الوظائف المختلفة وإنسياب السلطة والمسؤولية، وخطوط الاتصال بين العاملين فيها تبين مراكز اتخاذ القرارات والتخصصات المتوفرة وطبيعة العمل وطرق تقسيمه، لذا فوجود هيكل ضعيف يسبب عائقا كبيرا في عملية الإتصال الفعال.

ويمكن تقسيم هذا النوع من العوائق فيما يلي:

*** صعوبات خاصة بالتدرج الهرمي:**

حيث أن عدم كفاءة الهياكل التنظيمية من حيت المستويات الإدارية التي تمر بها عملية الإتصال يـــؤدي إلـــى الكثيـــر مـــن التشويـــه للمعلومات ومنه عـــدم كفـــاءة عمليـــة الإتصال وذلك بـــ :

- التأثير على كمية المعلومات الهامة للإتصال، فتكون أقل بكثير في القاعدة مقارنة بالمستويات الوسطى والعليا.

---

[1] - كامل محمد المغربي : السلوك التنظيمي – مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم- ، دار الفكر، الأردن، ط3، 2004: ص 242.

[2] - p. Casse,Ay . couhaere: les outils de la communication efficace,chotard et associe éditeur,1984:p 51.

- إن تفاوت مراكز السلطة عند فاعلي التنظيم يؤدي الى صعوبة العملية الإتصالية داخل التنظيم ، ذلك لعدة أسباب: كخوف وخجل العامل البسيط من رئيسه في العمل.
- إن تعدد المستويات الإدارية يعني طول المسافة بين القاعدة وقمة هرم الهيكل التنظيمي ومرور المعلومات بسلسلة من المستويات الإدارية مما يعرض المعلومات لعملية التحريف.

وقد وجد "راد" أن الفاعلين في المستويات الدنيا للتنظيم وخاصة أولئك الذين لديهم طموح للترقية والصعود يميلون إلى تشويه المعلومات التي يرفعونها إلى المستويات العليا، بحيث لا تتضمن مشكلات أو قصور في التنفيذ ويزداد الميل إلى تشويه المعلومات عندما تكون ثقة هؤلاء الفاعلين في المستويات العليا ضعيفة.[1]

*** صعوبات إنطلاقا من التخصص في العمل:**

بالرغم من أن تقسيم العمل يقصد به التخصص بهدف رفع أو زيادة إنتاجية العاملين وبالتالي الرفع من ناجعة التنظيم، إلا أن هذا الأخير يصبح عائقا في عملية الإتصال داخل المنظمة إذا كان المختصون في المشروع، أي في محيط العمل جماعات متباينة حيث تلجا كل فئة من تلك الجماعات إلى إستخدام لغتها الفنية الخاصة بها مما يؤدي إلى صعوبات جمة في الإتصالات ويجعلها غير مفهومة مما يؤثر على سيرورة الأعمال داخل المنظمة وإنعكاس ذلك على تحقيق أهدافها المسطرة.

*** مشاكل مترتبة عن درجة الرسمية:**

حيث إن كبر التنظيم وتعقيده يحتم عليها الميل إلى إستخدام الإتصال الكتابي والذي له العديد من السلبيات:

- غالبا ما يكون غير محفز.
- الطابع الرسمي يركز على المعلومات التقنية، الكمية وإغفال المعلومات النوعية حول العلاقات بين الفاعلين.
- عدم السرعة في الظروف الإستثنائية، والتي تقتضي سرعة إبلاغ المعلومات إلى العاملين.
- إحتمالات التحريف الكبيرة.

[1] - احمد صقر عاشور : السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة، 1989: ص 275.

– عدم توفر التغذية الرجعية، وعدم إتاحة الفرص لطرح الأسئلة أو إجراء مناقشات في ما يخص القرارات المتخذة عبر الاتصال المكتوب.

*** صعوبات تتعلق بالتنظيم وربطه بالبيئة الخارجية:**

ويشمل هذا العنصر على:

- قصور سياسة نظام الإتصال وذلك لعدم وجود سياسة واضحة تعبر عن نوايا الإدارة.
- التداخل بين التنفيذ والإستشارة وهو سبب رئيسي في العداء الأزلي بينهما.[1]
- الإعتماد الزائد على اللجان،حيث تعتبر هاته الأخيرة كإحدى أنواع الاستشارة وأن الإعتمـــاد عليها يـــؤدي إلى تدهور العلاقة بينهما وبين المسؤولين في خط السلطة.
- عدم الإستقرار التنظيمي والتغيرات المتتالية في فترات متقاربة لا يوفر المناخ الملائم للإتصال الجيد.
- كما أن عدم الإستقرار التنظيمي يؤدي إلى زعزعة العلاقات الاجتماعية بين الفاعلين.
- العجز والقصور في ربط التنظيم وبيئته الخارجية، حيت يعتبر من أقوى عوائق الإتصال حيت أن البيئة تزود المنظمة بمعلومات عن العملاء والمستهلكين والقوى البشرية المتوفرة.

و إنطلاقا مما تم عرضه يتبين لنا لن معوقات العملية الإتصالية كثيرة ومتعددة ويصعب التحكم في كل العوامل من اجل تحقيق فعالية التنظيم إلا انه يمكن أن تستفيد المنظمة من خلال معرفة قادتها بخصائص الإتصال الجيد ومحاولة بناء نظام الإتصال وفقا لهاته الخصائص وذلك من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة والمسطرة سلفا.

[1] - كامل المغربي : مرجع سابق ، ص 241 .

8- خصائص الاتصال الفعال:

يتوقف الإتصال الناجح داخل تنظيمات العمل على الاعتراف بالتباين في أسلوب التفكير بين المستويات الإدارية العليا وبين أولئك الذين يشغلون أدنى مستوى التسلسل الرئاسي، فهو عملية ضرورية لسير العمل داخل منظمة ما ويعتبر من أهم عمليات الإدارة فهو عملية تتضمن نواحي كثيرة معقدة منها توصيل التعليمات واستقبالها وقبولها ورفضها.وهكذا يتضح آن التفاعل في التنظيم يعتمد على الاتصال مادام نقل المعلومات والوقائع والأفكار والمشاعر من شخص إلى آخر ومن مستوى معين إلى مستوى آخر،وهذا ما يجعل من الممكن تحقيق الأهداف التنظيمية.[1]

حيت يشير كل من ويلي و وايت (1985) بأن البداية السليمة للعملية الإتصالية والتي تتعلق بالمعلومات وأصول تبادلها هي وجود ما يريد الفاعل مثلا الرئيس الإداري توصيله وتبليغه إلى مرؤوسيه أو وجود المعلومات نفسها[2]، إذ يرى صلاح الشنواني إن القدرة على الإتصال تعني القدرة على نقل المعلومات وتحقيق فهم مشترك بين القائم بالاتصال والطرف الآخر الموجهة إليـــه رسالـــة معينـــة ويكون الإتصال ناجحـــا إذا ترتب عليه ردود فعل إيجابية[3]

كما أنه و" لكي يعمل الإتصال بكفاءة يجب على المرسل أن يختار إشارات الترميز الملائمة والتي يكون المستقبل ينتظرها من المرسل أو حتى في معناها."[4]

ومن أهم العوامل التي يجب مراعاتها مايلي:

1- أن يكون المرسل موضع ثقة من المستقبل بإعتبار أن هذه الثقة تعد الأساس الذي يبني عليه المستقبل تفاعله، كما يجب أن تتوفر لديه مهارات إتصالية عالية وملما برسالته عارفا لكيفية تصميمها بطريقة تجذب انتباه المستقبل وتساعده على إدراكها حتى يضمن هذا نجاح عملية الإتصال.

2- دافعية المستقبل إلى المعرفة حيث لوحظ أن الإنسان يدرك ما يريد أن يدركه ويترك مالايريد إدراكه، وذلك طبقا لدوافعه، أو حاجاته التي يريد إشباعها، وكل ذلك في ظل حريته

[1] - منال طلعت محمود: مدخل الى علم الاتصال،المكتب الجامعي الحديث، الازاريطة ، 2002: ص 22.
[2] - جمال الدين عويسات : السلوك التنظيمي والتطوير الإداري ،دار هومة، الجزائر، 2002: ص 50.
[3] - صلاح الشنواني : إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية – مدخل الأهداف- ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ،1999: ص 161.
[4] - Richard Arcand:la communication efficace, debock université,paris,1998: p 22.

في إختيار مايشاء من الرسالة المتاحة له، وعليه فكلما كانت الرسالة محققة لحاجات معينة لدى المستقبل كلما سعى إليها هو نفسه دون غيرها من الوسائل.

3- ضرورة التناسق والتكامل والتساند بين نظام الإتصال وبين طبيعة التنظيم الرسمي وغير الرسمي من حيث إحتياجات المنظمة وطبيعة وظروف بيئة العمل.[1]

4- صياغة الرسالة بحيث تحتوي على مثيرات تتضمن إستمرار إنتباه المستقبل وتشويقه لمتابعة الرسالة ولا يستعمل إلا الوسائل والرموز التي يفهمها هذا المستقبل.

5-ضرورة الإقلال من عدد المستويات الإدارية بتفويض الاختصاصات وتشجيع اللامركزية الإدارية والعمل على رفع الحالة النفسية لدى العاملين وبث روح الثقة والتعاون بينهم.

6- ضرورة وجود نظام شامل للمعلومات والبيانات لمختلف مجالات وقطاعات العمل بالمنظمة مع ضرورة تحقيق الارتباط والتكامل بين هذا النظام ونظام الإتصالات حتى تتضح كافة الأمور المستهدفة كما وكيفا وبما يحقق الأهداف المطلوبة للمنظمة ككل.

7- ضرورة توفر قدر من مهارات الاتصال بل العمل على تنمية مهارات الإتصال وتنمية القدرات الخاصة بحسن الاستماع والإنصات والحديث لدى جميع العاملين في مختلف المستويات الإدارية وكذلك مهارات التفكير والكلام والفهم والتحليل في المستويات الإدارية العليا وكذلك الكتابة والقراءة خصوصا في المستويات الدنيا قدر المستطاع.حتى يمكن للمشاركين في عملية الإتصال في مختلف المستويات الإدارية التعبير بوضوح وبدقة عن مشاعرهم وميولهم وآرائهم ورغباتهم ومقترحاتهم والفهم والاستيعاب الواضح عما يقوله الآخرون.[2]

8- لابد أن يكون الإتصال مزدوجا بحيث يتفاعل المستمع مع المتكلم ليتأكد من المعلومات التي تسلمها كما يجب أن يكون إتصالا مفتوحا من جميع الجهات أي معرفة أثار المواقف والبيئات والثقافات المختلفة على إستجابات المستمعين وأخيرا فان الإتصال يجب أن يكون على أساس التفاهـم لا على أساس الأمر كمـا يقول "هوايت" كمـا أن الإتصال كمـا يقول" بلزيري ملز" بل لابد أن تكتسب من خلال المعاملة ونوعيتها.[3]

من خلال كل ماذكر يمكن أن نقول أن الإتصال الجيد هو الذي تدعم فيه الأقوال الأفعال وضرورة توفر الثقة والمصداقية بين العاملين والإدارة في المعلومات المتبادلة كشرط أساسي

[1] - هالة منصور : مرجع سابق ، ص 58.
[2] - محمد يسرى دعبس : مرجع سابق ، ص ص 291-292.
[3] - عبد المعطي عساف : مرجع سابق ، ص 237.

دون إهمال أن يوضع الإتصال وفقا لإحتياجات المنظمة بما يخدم أهدافها ويجعل منها ضمن المنظمات الناجحة بفضل نمط إتصالاتها الفعال.

خلاصة الفصل :

من خـــلال كل ما قــدم وكل ما أحيط بالدراســـة لعمليـــة الإتصال التنظيمي داخل المنظمات تبرز أهمية وقيمة هذه العملية التي تعتبر العمود الفقري لأي تنظيـــم مهما كانت أهدافه، وبالتالي يجب على القائمين على تسيير المؤسسات أو المنظمات من أجــل الرقـــي بها فـــي عالـــم المؤسســـات الناجحة أن يعطـــوا للإتصال التنظيمي أهميـــة كبيـــرة ضمن أساليب تسييرهـــم من خلال ضمان السيـــر السلس لكل عمليات التفاعل بين الفاعلين في المنظمة بما يساعـــد على النشاط والحركيـــة الجيـــدة لأعمال المنظمة ويحقق أهداف الأفراد فيها وأهداف المنظمة ككل.

الفصل الثاني

الأداء الوظيفي

تمهيد:

لقي الأداء الوظيفي اهتمـــام العديد من الباحثين والمفكـــرين في مجـــالات متعـــددة وقد اجمع المفكرون أن الاهتمام بأداء الفـــرد في المنظمة وإعطـــائه العناية اللازمة يصل بالمؤسسة إلى أسمى أهدافها ،وبطبيعة الحـــال تسعى كل المنظمـــات إلى انجاز أعمالها بكفاءة وفعالية عالية وذلك من اجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التي تم التخطيط لها مسبقا وبأقل تكلفة ممكنة.

مـــن خـــلال الوصول الى تلـــك الأهـــداف تمتلك المنظمـــات العديد من الموارد التي يمكنها استخدمها لتحقيق ميزة تنافسية في أسواق منتجاتها ضمن إطـــار نشاطهـــا سواء كـــان محليا أو إقليميا أو دوليـــا، ومـــن ثم تحقيق أهدافهـــا المحددة، ويمكـــن تصنيف هـــذه الموارد في ثلاث مجموعـــات تشمل الموارد المـــاديـــة مثل المباني والمعـــدات والتكنولوجيا والأرصدة المالية، والمـــوارد التنظيمية مثل الهياكل والأنظمة المـــالية والإدارية والرقـــابية........الخ والمـــوارد البشرية والتي تتضمن خبـــرات ومهارات وقدرات العاملين.

هذه الأخيرة أي المـــوارد البشرية تزايد الاهتمام بها وتنظيمها،من خلال إدراك مدراء الشركـــات إن العنصر البشـــري من المحـــددات الرئيسية للإنتاجية في جميع أنشطة وأعمال المنظمة، فالإنسان هو الذي يخطط، وينظم، ويتخذ القرارات وينفذ ويتابع سير العمل من اجل تحقيق أهداف معينة تسعى لها المنظمة من خلال نشاطـــها سواء كـــان اقتصادي أو خدماتي وبالتالي أداء هذا المـــورد البشري هـــو الذي يعطي للمنظمة مكانتها في عالـــم المنظمـــات وبالتالي تبرز أهمية الأداء الوظيفي للعاملين من خلال نتائجه، فان كان أدائهم جيد فعال، أكيد يعطي للمنظمة ميزة تنافسية في السوق ويضمن لهـــا التميز والاستمرارية في نشاطها ويعطي لها مكانة عالية ضمن انجـــح المؤسسات ، لان عالمنا اليـــوم يتميز بالمنافسة الشرسة بين كل المنظمـــات كـــل في مجال نشاطه في الحفـــاظ على المكـــانة التي تضمن لها الاستمرارية في النشاط والرقي في الأعمال.

وهذا لا يتأتى لكل منظمة تسعى الى النجـــاح في أعمالهـــا ما لـــم تمتلك القدرة على الاستجابة الى التغيير أو التعـــامل الفعال مـــع كـــل القوى المؤثرة في بيئتها الخارجية، ويمثل المـــورد البشري من خلال أدائـــه الوظيفي احد الأسلحة الإستراتيجية فـــي صراع المنظمات من اجل البقـــاء والنمـــو، إذن يمكن القول أن المورد البشري هـــو العنصر التنظيمي الوحيد القـــادر من خلال أدائه على استيعـــاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال

الميزات ومواجهة التحديـــات التي تفرضها الظروف البيئية للقـــرن الجديد باعتباره المـــحرك الأساسي لكل أنشطة المنظمة.

ومن خـــلال هـــذا الفصل سوف نتطرق بإسهاب الى الأداء الوظيفي للفرد،من خلال تعريفه معـــرفة عناصره، محدداته، أبعاده، كمـــا نسلط الضوء على عملية تقييم أداء الأفراد العاملين القائمين على هذه العملية وكذلك إبراز طرق تقييم الأداء التقليدية والحديثة.

1- مفهوم الأداء:

يعد الأداء من بين أهـــم المفاهيم المتداولة خاصة في الجانـــب التنظيمي وتسيير المـــوارد البشرية ، ولهذا سوف نحاول من خلال إعطاء عدة تعريفات لغـــوية واصطلاحية توضيح هذا المفهوم.

1-1/ المعنى اللغوي:

من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعـــل أدى ويقال أدى الشيء أوصله والاسم الأداء: أدى الأمانة، وأدى الشيء قام به[1] .

1-2/ المعنى الاصطلاحي :

تعددت التعاريف لمفهوم الأداء نذكر منها :

* " الأداء هـــو تنفيذ أمـــر أو واجب أو عمل مـــا أسنـــد إلى شخص أو مجموعة للقيام بـــه[2]."

* ويمكن تعـــريف الأداء الوظيفي على أنـــه " درجة تحقيق وإتمام المهـــام المكونة للوظيفـــة. وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس أو تداخـــل بين الأداء والجهد ، فالجهد يشير إلى الطاقـــة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج[3]."

* " الأداء هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العامـــلون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليـــات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية و الكيفية.[4]"

* " الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد[5]."

من هذا التعريف يمكننا أن نقول أن الأداء ماهو إلا نتيجة لتداخـــل ثلاث عناصر مكونة لجهد الفرد وهي : القدرات وإدراك الدور، والقيام بالمهام .

---

[1] - ابن منظور : لسان العرب ، دار صادر ، بيروت ، المجلد 14:ص 26.

[2] - احمد زكي بدوي، محمد كامل مصطفى : معجم مصطلحات القوى العاملة ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 1984 : ص 166.

[3] - راوية حسن (أ) : إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية ، الدار الجامعية ، 2003: ص 209 .

[4] - عبد المليك مزهودة : الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد (1) ،نوفمبر 2001 : ص 86.

[5] - محمد سعيد أنور سلطان (أ) : السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية الجديدة ، الإسكندرية ، 2003 : ص 219 .

– ويلقي **توماس جلبــرت** الضوء على الأداء ، إذ يرى أن السلوك هو ما يقوم به الأفــراد من أعمـــال في المنظمة التي يعملـــون بها ،أما الأداء وهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه مجموع السلوك والإنجاز،أي مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا[1].

– يرى **علي السلمي** أن الأداء هو" الرغبة والقدرة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء حيث أن هنـــاك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقـــدرة في العمل والمستوى في الأداء[2]."

* **تعريف توماس** :" الأداء هو التفاعل بين السلوك والانجاز انه مجموع السلوك والنتائج حيث تكون هذه النتائج قابلة للقياس[3] ."

من خلال مجموعة التعاريف يمكن أن نقول أن الأداء هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان عضليا أو فكريا من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له حيث يحدث هذا السلوك تغييرا بكفاءة وفعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.

[1] - صلاح الدين عبد الباقي (أ): الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2005: ص 175 .
[2] - نفس المرجع : ص 280 .
[3] - عبد الباري إبراهيم درة : تكنولوجيا الأداء في المنظمات ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2003 : ص 25 .

2- محددات الأداء الوظيفي :

إن الأداء الوظيفي هو " الأثر الصافي لجهود الفــرد والتي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور والمهام ويعني هذا أن الأداء هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد[1] ."

ولهذا نجد أن محددات الأداء تتوضح في :

- الجهد المبذول من طرف الفرد .
- القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة .
- مدى إدراكه لمتطلبات وظيفته .

أ/ الجهد :

يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله .

ب/ القدرات :

تشير القــدرات إلى الخصائص الشخصية للفــرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامـــه.

ج/ إدراك الدور:

ويعنى بـــه الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمـــل من خلاله والشعور بأهميته في أداءه.

ولتحقيق مستوى مرض من الأداء لابد من وجود حـــد أدنى من الإتقـــان في كل مكون من مكونات الأداء بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهودا قائمة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فـــان أدائهم لن يكـــون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهد الكبير في العمـــل فان هذا العمـــل لن يكون موجهـــا في الطريق الصحيح وبنفس الطريقة فان الفـــرد يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكنه تنقصه القـــدرات، فعادة مايقيم مستوى أدائـــه كأداء منخفض وهنـــاك احتمـــال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القـــدرات اللازمـــة والفهم اللازم لكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكـــون أداء مثل هذا الفرد أيضا منخفضا، وبطبيعة الحـــال أن أداء الفرد قد يكون مرتفعـــا في مكون من مكونـــات الأداء وضعيف في مكون آخر[1].

[1] - راوية حسن (أ) : مرجع سابق : ص 210 .

من خلال كل هذا يمكننا القول إن محددات الأداء الوظيفي هي مزيج بين جهـــد الفرد المبذول لانجاز أعماله وما يتمتع به من مهارات، معلومات وخبرات ومدى ادراكه لما يقوم به في المنظمة التي ينتمي إليها.

[1] - راوية حسن (ب) : إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 1999 : ص 216 .

3- أنواع الأداء:

بعد التعــرف على مفهوم الأداء والتطرق إلى محدداته يمكننا الإنتقال إلى عرض أنواع الأداء هذا الأخير الذي يمكن تصنيفه وتقسيمه كغيره من الظواهر التنظيمية.

ويمكن تقييم أنواع الأداء بغرض إختيار معيار التقسيم لذلك:[1]

فان نوع الأداء يكــون حسب معيار التقسيم، ومن ثمة يمكن تقسيم الأداء إلى أنواع حسب معيارالمصدر، إضافة إلى معيار الشمولية.

3-1/ حسب معيار المصدر : وفقــا لهذا المعيــار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

أ/ الأداء الداخلي:

ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي انه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي:

* **الأداء البشري:**وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم موردا استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

* **الأداء التقني** : ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

* **الأداء المالي:** ويكمن في فعالية تهيئة و استخدام الوسائل المالية المتاحة.

ب/ الأداء الخارجي:

هــو الأداء الناتــج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكــن المحيط الخارجي هو الذي يولده،فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع،وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجــاب أو بالسلــب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها،وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.

3-2/ حسب معيار الشمولية:

وحسب هــذا المعيار يمكــن تقسيــم الأداء إلى نوعين همــا الأداء الكلــي والأداء الجزئــي.

---

[1] - عادل عشي : الأداء المالي للمؤسسة، قياس وتقييم ، رسالة ماجستير ، معهد الاقتصاد ، جامعة بسكرة ، 2002: ص ص 05-06 .

أ/ الأداء الكلي :

وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر.

في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية، الربح والنمو.

كما أن الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

ب/ الأداء الجزئي:

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة ، وينقسم بدوره إلى عدة أنـــواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكـــن إن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق[1].

[1] - عمر محمد تومي الشبيلي: علم النفس الإداري ، الدار العربية للكتاب ،طرابلس، 1988 : ص 56.

4- أبعاد الأداء:

تعنى بأداء الفرد للعمل القيـــام بالأنشطة والمهـــام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء، وهذه الأبعاد هي :

- الجهد المبذول.
- كمية الجهد.
- نمط الأداء.

أ- كمية الجهد المبذول:

تعبر عن مقدار الطـــاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلهـــا الفرد خلال فترة زمنية وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته في خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة .

ب- الجهد المبذول :

فتعني مستوى بعض الأنواع للأعمال، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر مـــا يهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتـــاج المواصفات والتي تقسمه درجة خلو الأداء من الأخطاء والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

ج- نمط الأداء:

يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي نبذل بها الجهـــد في العمل،أي الطـــريقة التي تؤدى بهـــا أنشطة العمـــل فعلى أساس نمـــط الأداء يمكـــن قياس التـــرتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كـــان العمـــل جسمانيا بالدرجة الأولى، كمـــا يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة.[1]

---

[1] - محمد سعيد أنور سلطان (أ) : مرجع سابق : ص ص 220 .

5- تقييم الأداء الوظيفي:

كما قلنا في مقدمة الفصل قد شغل الأداء الوظيفي ومازال بال الباحثين والمهتمين به وكذا المـدراء وغيرهم نظرا للأهمية الإستراتيجية التي يتميز بها في مجـال تسيير الموارد البشرية.

ولمـا كانت الفروق بين الأفراد أمرا طبيعيا فان الفروق بيـن أدائهم لمهامهـم ووظائفهم يعد كذلك، فمن الطبيعي أن يتفاوت الأداء بين الأفراد تبعا للفروق الفردية بينهم، فالفرد الذي إستلم وظيفة لأول مرة قد يأتي أداؤه ضعيفا في المراحل الأولى مـن إنجازه لأعماله مقارنة بزميله الـذي عمل لفترة طويلـة واكتسب الخبرة والمهارات اللازمة لأداء عمله.

نظرا لوجـود هذه الفروق كـان لابد من التعرف على طريقة أداء العاملين للعمل وسلوكهم وتصرفاتهم أثناء تأديتهم لعملهم ومعرفـة نتائج أعمالهم، مما يسمـح من خلال كل هذا تقييم أدائهم.

5-1/ تعريف تقييم الموارد البشرية- الأفراد- :

يـقصد بتقييم أداء المـوارد البشرية أو الأفراد في المنظمة " دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظـة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمـل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى قدراتهم في القيام بأعمالهـم الحالية،وأيضا الحكـم علـى إمكانيات النمو والتقدم للفـرد في المستقبل و تحملـه لمسؤوليات أكبر، وترقية لوظيفة أخرى.[1]

مـن خلال ملاحظـة هذا التعريف نجد انه ينص على توضيح تقييم أداء الفرد مـن خلال نتـاج عملـه من جهة، وعلى سلوكه وتصرفاته من جهة أخرى، وأن التقييم يشتمل على نجاح الفرد وتفوقه في وظيفته الحالية من ناحيـة،ومن ناحية أخرى مدى نجاحاته وفرص ترقيته في المستقبل.

كما يمكن أن نقول أن تقييم أداء الفرد هو" قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما والحكم عليه وعلى قدرته واستعداده للتقدم[2]."

[1] - صلاح الدين عبد الباقي (أ) : مرجع سابق : ص285 .
[2] - محمد سعيد أنور سلطان (ب) : إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003 : ص 294

كما يعـــرف **أحمد ماهر** تقييم الأداء بأنـــه " نظام يتم من خلاله تحديد مـــدى كفـــاءة أداء العاملين لأعمالهم[1]."

و يـــرى **عبد الغفـــار حنفي** في تقييم الأداء " الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمـــال لمعرفة أي من الأفراد أنجـــز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدى ويترتب علـــى هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كافيـــة أو جدارة أو إستحقـــاق معين (ممتاز، جيد جدا، مقبول ضعيف، ضعيف جدا ....).[2]"

وبهذا يمكننا القول أن تقييم الأداء هو دراسة لما يقدمه الفرد في المنظمة وتحليل لمختلف سلوكياته ونتائجها وذلك للحكـــم على مـــدى إمكانيته في التقدم والتطور الوظيفي داخل المنظمة التي يعمل فيها.

[1] - احمد ماهر(ج): إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2005 : ص 284 .
[2] - عبد الغفار حنفي (ب) : السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، 2006 : ص ص 361-362.

5-2/ عملية تقييم الأداء الوظيفي:

مما شك فيه أن عملية تقييم الأشخاص قديمة، كما أنها عملية مستمرة نمارسها في حياتنـــا اليومية في مواقف عديدة، فنحكم على شخص مـــا أنه ذكي وآخر ناقص الذكاء، وشخص اجتماعي وأخر انطوائي وغيرها من عمليات التقييم.

تبلورت عملية التقييم في المنظمات ومؤسسات الأعمال وأصبحت مع مرور الوقت وظيفة متخصصة لهـــا قواعد ويقوم بها أفراد مدربون علـــى أدائها، وتستعمل فيها مقاييس رسمية توضح على أساس علمي وموضوعي.

ولمـــا كـــان الأفراد بطبيعتهم الفطرية يطمحون دومـــا إلـــى الرقي والتطور في مناصبهم وحياتهم اليومية كـــان لابد من تقييم أعمالهم " وقـــد ظهرت عملية تقييم الأداء لأول مرة في الجيش الأمريكي خلال الحـــرب العالمية الأولى، ولم تأخذ به المنظمـــات – وخاصة المنظمات الصناعية– إلا في أواخر العشرينات وأوائـــل الثلاثينيات كمـــا أنه لم يتبلـــور كوظيفة منظمة ومتخصصة إلا منذ عهد قريب. وأصبح يستعمل بصورة علمية مبنية على الدراسة والتحليل[1]."

تعتبر عملية تقييم الأداء جزءا من إدارة الموارد البشرية وتعرف بأنها " عملية تقدير كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أداءه[2]."

كمـــا أنها وظيفة منظمـــة ومستمرة وضرورية لتسيير المـــوارد البشرية وترتبط بإستراتيجية العمل و أسلوب المنظمة.كما أنها تعد– عملية تقييم الأداء– " استعداد والتزام المدراء بتحسين الأداء، سواء علـــى مستوى الأفراد أو على مستوى فرق ومجموعات العمل[3]."

وبهذا نجـــد أن عملية تقييم الأداء عمليـــة إدارية مستمرة يقوم بهـــا شخص أو مجموعة من الأشخاص (مؤهلين للقيام بهذه العملية) وذلـــك للوصول إلى مدى كفـــاءة العاملين في أداء أعمالهم أو وظائفهم خلال فترة من الزمن.

---

[1] - محمد سعيد أنور سلطان (ب) : مرجع سابق : ص 294 .

[2] - حمداوي وسيلة : إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة قالمة ، 2004 : ص 123.

[3] - حسن ابراهيم بلوط : إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 2002 : ص 362 .

3-5/ أغراض تقييم الأداء:

تسعى المنظمات من وراء تبني واستخدام إدارة الأداء لتحقيق ثلاثة أنواع من الأغراض : إستراتيجية وإدارية وتنموية، وسنتناولها بشيء من الشرح فيما يلي[1]:

أ/ أغراض إستراتيجية:

يتمثل الغـــرض الرئيسي لاستخدام إدارة الأداء في تحقيق الربط بين أنشطة العاملين والأهداف أو الغايات التنظيمية.ويستند التنفيذ الفعال الإستراتيجيات إلى تحديد النتائج المرغوبة، وأنماط السلوك ونوعيات السمات الضرورية أو المطلوبة للتنفيذ، ثم تطوير أنظمة القياس واسترجاع المعلومات والتي سوف تدعم من استخدام العاملين لقدراتهم وتطوير أنماطهم السلوكية للوصول للنتائج المحددة.

ولتحقيـــق هـــذا الغـــرض الإستراتيجي فان النظام يجب أن يتسم بالمرونة، لأنه عندما تتغيـــر الأهداف والاستراتيجيات فـــإن النتائج وأنمـــاط السلوك والقدرات المطلوبة تتغير بالضرورة ولسوء الحظ فان غالبية أنظمة إدارة الأداء لا تحقق هذا الغرض الإستراتيجي.

ففي دراسة حديثة،تبين ان13 % فقط من المنظمات موضع الدراسة تستخدم أنظمة الأداء لتعريف العاملين بأهداف المنظمة.

ب/ أغراض إدارية :

تعتمد المنظمات على معلومات إدارة الأداء،خاصة تقييم الأداء،في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية أبرزها: إدارة المرتبات والأجور، الترقيات، التسريح المؤقت من العمل، الاستغناءات عن العاملين، تقدير الأداء الفردي.

وعلى الرغـــم مـــن أهمية هذه القرارات، فان العديد من المديرين، والذين يعتبرون المصدر الرئيسي لهـــذه المعلومات، يرون عملية تقييم الأداء باعتبارها "شر لابد منه"للقيـــام بمتطلباتهم الوظيفية حيث يشعرون بعدم الراحة عند تقييم الآخرين، وعرض نتائج هذا التقييم على العاملين.ومن ثم، فإنهم قد يميلون إلى المغالاة في التقييم أو إعطـــاء تقديرات متساوية مما يفقد نظام التقييم موضوعيته وبالتالي أهميته.

ج/ أغراض تنموية:

يتمثل الجانب الأخير من أغـــراض إدارة الأداء في تنميـــــة العاملين وتطوير أساليب أدائهـــم

[1] - جمال الدين محمد المرسي : الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإبراهيمية ، 2006 : ص ص 407-408 .

للعمل. عندمـــا لا يؤدى الموظف عملـــه على النحو المتوقع، فان إدارة الأداء تسعى إلى تنمية أدائه من خـــلال المعلومات المرتدة من أنظمة تقييم الأداء والتي تعكس نواحي الضعف في الأداء.

ومن الناحية المثالية، فإن أنظمة إدارة الأداء لا يجب أن يقتصر دورها على تحديد مجالات الضعف في الأداء، ولكـــن كذلك أسباب الضعف وهل ترجع إلى قصور في المقدرة أو الحفـــز أو علاقات العمل ...الخ

ومن الغريب أن يشعر المديرون والمشرفون بعدم الراحة عند مواجهتهم للعاملين بنواحي الضعف في الأداء والتي أفرزتها أنظمة تقييم الأداء، على الرغم من أهمية ذلك لتحقيق الفعالية لأداء جماعة العمل أو الحفاظ على علاقات العمل اليومية.

نستخلص مما ذكر أن أغراض النظام الفعال لإدارة الأداء تتمثل في تحقيق التوافق أو الارتباط بين مهام العاملين والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة أو المنظمة،وتوفير معلومـــات مفيدة ودقيقة لاتخـــاذ قرارات بشان العامـــلين ،وأيضا تزويد العاملين بمعلومات مرتدة (التغذية الراجعة) تفيد في تحقيق أغراضهم.

ومن خلال كل هذا وانطلاقا من الأهمية التي تتميز بها عملية تقييم الأداء، يمكننا أن نحدد بعض أغراض أو أهداف هذه العملية وهي:

- اختيار الأفراد الصالحين للعمل وكذا الأفراد الصالحين للترقية.
- تفادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي يتم عليها الترقية، زيادة الأجور...الخ.
- تنمية المناقشة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر.
- إمكانية قياس إنتاجية الأفراد والأقسام المختلفة المشكلة للتنظيم.
- تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يصلوا إلى مناصب أعلى.
- معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب لتحسين كفاءتهم .
- المحافظة على المستوى العالي للكفاءة والإنتاجية.
- مساعدة المشرفين المباشرين علـــى تفهم العاملين تحت إشرافهـــم وتحسين الإتصال بهم.
- تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للإختيار والتدريب والنقل والترقية وغيرها.

- تشخيص المشاكل التي تنتج عن العمل وممارسة الأفراد له.
- مكافأة الأفراد ذوي المهارات الفعلية والإنتاج المتميز والإلتزام الدقيق.
- تشخيص الحاجة إلى التدريب وإعداد البرامج اللازمة لذلك.

5-4/ القائمون بعملية تقييم الأداء:

الأفراد والجماعات التي تقوم عادة بعملية التقييم للأداء هي :

- المشرف أو الرئيس المباشر للفرد.
- التقييم عن طريق الزملاء.
- التقييم عن طريق المرؤوسين.
- التقييم الذاتي أي عن طريق الأفراد أنفسهم.
- التقييم عن طريق العملاء.

5-1-1/ التقييم عن طريق المشرف أو الرئيس المباشر:

يعتبر التقدير والحكم على أداء الفرد من خلال المشرف المباشر المدخل التقليدي والأكثر استخداما. وفي حقيقة الأمر. فإن هذه العملية هي جزء من مسؤوليات المديرين ولا يمكن التهرب منها، ومن ناحية أخرى، نجد أن المشرف ومن خلال مركزه يمكنه التعرف على متطلبات العمل، ومراقبة الفرد أثناء العمل، إعطاء حكم وتقدير أفضل عنه.

دلت الدراسات أن هذا الأسلوب أكثر من غيره من الأساليب من حيت الاستخدام والانتشار فقد إتضح من خلال مؤتمر عقد لهذا الغرض أن 95 % من المشاركين أكدوا على اعتبار المشرف المباشر كأحد القائمين بالتقييم، بينما أشار الآخرون بأن التقييم الذاتي في نفس الوقت ويمثل 13% وتمثل اللجان كمدخل للتقييم6 % بينما يمثل التقييم من خلال الأفراد الفنيين بما يعادل 6 %.[1]

5-4-2/ التقييم عن طريق الزملاء:

يمثل زملاء الموظف أحد المصادر القيمة للمعلومات عن الأداء، وتزداد أهمية هذا المصدر في مواقف خاصة مثل الحالات التي يصعب فيها على المشرفين ملاحظة سلوك مرؤوسيهم أو المواقف التي تزداد فيها الاعتمادية على العمل المشترك، أو الحالات التي تتطلبها

[1] - عبد الغفارحنفي (ب): مرجع سابق : ص ص 366-367 .

القوانين أو التشريعات فالزملاء تتوافر لديهم معلومـــات وخبرات واسعة عـــن متطلبات أداء الوظيفة، كما تتوافر لهـــم فرص متجددة لملاحظة أداء بعضهم البعض في الأنشطة اليومية.

ومـــن العيوب المحتملة لهـــذا المصدر توافر فرص التحيز الناتجة عن الصداقة وصراعات العمـــل فـــي ذات الوقت إلا أنه لا يوجد ما يؤيد هذا الزعـــم في نتائج الأبحاث والدراسات بهذا الخصوص.[1]

5-4-3/ التقييم الذاتي (أي عن طريق الأفراد أنفسهم):

الاتجاه المستحدث هو إعطاء الفرصة للمرؤوسين خاصة المديرين لتقييم أنفسهم حيث يحفز هذا الأسلـــوب على تخطيط المسار الوظيفي للفرد.وهذا التقدير الذي يعطيه الفرد لنفسه، ليس أولا يشكل جزءا من التقييم الرسمي لأداء الفرد .[2]

على الرغم من عـــدم استخدام التقييم الذاتي كمصدر وحيد للمعلومات عن الأداء إلا أنه لا يزال يمثل أحـــد المصادر الهامة. وعلى وجه الخصوص، فـــإن الأفـــراد يستطيعون الحكـــم على سلوكياتهم الخاصة، كما أنهم يمتلكون كافة نواحي المعرفة عـــن الأداء ومحدداته ونتائجه،إلا أنه يؤخـــذ على هذا المصدر الميل للمبالغة في التقييمات.

5-4-4/ التقييم عن طريق المرؤوسين:

ينظر إلى المرؤوسين باعتبارهم مصدرا هاما للمعلومـــات عن الأداء في حالات تقييم أداء المديرين حيت تتوافر لهم الفرصة للتعبير عن كفاءة الرئيس في قيادتهم وتوجيههم للعمل وتنمية روح الفريق وتشجيع التعاون وحـــل الصراعات ....الخ.

إلا أنه قد يؤخذ على هذا المدخل- من ناحية أخرى- إمـــداد المرؤوسين ببعض مصادر القوة في علاقاتهـــم برؤسائهـــم ممـــا قد يسبب للرؤساء بعض الحرج أو الشعور بعـــدم الراحة كمـــا أن ذلك قد يؤدي إلى ميل الرؤساء إلى تدعيم رضاء العاملين على حساب الإنتاجية.

وفي الحقيقة فـــإن المواقف السابقة قد تحدث فقط في حـــالة استخدام معلومات التقييم لاتخاذ بعض القـــرارات الإدارية،إلا أن هذا المدخـــل، مثل مدخـــل تقييمات الزملاء، تبرز أهميته بوجـــه خاص عند استخدام معلومات التقييم للأغراض التنموية وتحسين فرص أداء العمل.

---

[1] - جمال الدين محمد المرسي : مرجع سابق : ص ص 444-455 .

[2] - عبد الغفار حنفي (ب) : مرجع سابق : ص 367 .

كمـــا تزداد فرص صلاحية هذه الأداة عند تزايد عـــدد المرؤوسين الذين يقومون بتوفير المعلومات عن أداء رؤسائهم، بعكس الحال عندما يقل هؤلاء المرؤوسين.[1]

5-4-5/ التقييم عن طريق العملاء:

تبرز أهمية هذا المصدر عند تقييم أداء العاملين في مجالات الخدمات على وجه الخصوص. فبسبب الطبيعة الخاصة للخدمات والتي تشمل عـــدم القابلية للتخزين والاستهلاك المباشر ومشاركة العميل في إنتاج الخـــدمة..إلخ فـــان المشرفين و الزملاء والمرؤوسين لا تتاح لهـــم الفرصة عادة لملاحظة سلوك الموظف.

وبدلا مـــن ذلك، فإن العميل يعتبر الشخص الوحيد الذي يتمكن من ملاحظة سلوك الموظف والحكم على أداءه، ومن ثم يعتبر أفضل مصدر للمعلومات بشان الأداء.

لقد تبنت العديد مـــن المؤسسات الخدمية أنظمة لتقييم الأداء تستند إلى وجهـــات نظر العمـــلاء في أداء العاملين لديها لوظائفهم ومن أمثلة ذلك مؤسسة "ماريوت" التـــي تمتلك سلسلة فنادق ماريوت، والتي تقوم بتصميم استقصاء لكل نزيل في كل غرفة للتعرف على مدى رضائه عن الخدمة، كما يقوم قسم"خدمة العملاء" بشركة Whirpool بالاتصال بعينة عشوائية من العملاء الذين تم تقديم خـــدمة فنية لهم في منازلهم للتعرف على تقييماتهم لسلوك طاقم الخدمة عند تقديمهم لها في منازلهم.

ويكمن العيب في هذا المصدر في ارتفاع تكلفته، حيث يحتاج الأمر إلـــى استخدام الاتصال التليفوني أو استخدام البريد أو إجراء مقابلات مباشرة عن طريق باحثين متخصصين، وهو ما يستلزم وقتا وتكلفة ملموسة.[2]

5-6/ محاور تقييم الأداء:

وهو مجموعة المحاور التي يتم إجراء التقييم على أساسها، وهذه المحاور هي:[3]

أ- محور معدلات الأداء : حيث يتم تقييم العاملين، بالاستناد إلى مدى قدرتهم على إنجـــاز الأعمال المحددة لهم. ويؤخذ على هذا المحور: أنه غير قـــادر على توفير حكـــم مستقبلي على صلاحيـــة العاملين، كمـــا أنـــه يخضع جميع الأعمال داخل المؤسسة لمعدلات أداء واحدة،

---

[1] - جمال الدين محمد المرسي : مرجع سابق : ص 445.

[2] - نفس المرجع : ص ص446-447.

[3] - فاروق عبده فليه ، محمد عبد المجيد : السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان ، الأردن ، ط1، 2005: ص ص 269-270 .

مما يضفي على العاملين جوا من الملل واللامبالاة والكسل والجمود، وانــه يتجاهل بعض العوامــل عند تقييم الأداء، مثل نوع سلطة الرئيس المباشر للعمل، وطريقة تعاملــه مع الموظفين.

ب- محور الصفات الشخصية: حيث الاهتمام بدراسة بعض الصفات المحددة في العاملين الذيــن نسعى لتقييمهم، وقد تكــون هذه الصفات متصلة مباشرة بشخصية الفرد وخصائصه، كالتعاون أو الالتزام أو المبادأة أو الانتماء أو الصدق، وقد تكون ذات صلة بالعمل، كقدرته على الإنتاج، أو دقته في الأداء، أو حرصه على مصلحة المؤسسة، أو قدرتــه علــى تحسين وسائل العمــل وأساليبه.ومما يؤخذ على هذا المحــور: صعوبة تقديم حصر كامل للصفات التي يفترض توافرها في الموظفين واختلاف الأهمية النسبية بين هــذه الصفات بعضها البعض، مــن حيث علاقتهــا بالعمل، إضافة إلى صعوبة قياس معظم الصفات، وخاصة الصفات القيمية، ومن ثم تصبح عملية التقييم ذاتية.

ج- محور الهادفية: حيث يتم التركيز على أسلوب الإدارة بالأهداف، حيث تسعى المؤسسة إلى تحديد الأهداف الخاصة بكل موظف، بنــاء على مشاركة معه ومع رئيسه، علــى أن تتم المساءلة على أساس مــدى تحقيقه لهــذه الأهداف، وكذلك صعوبة قياس عمليات الإنجاز الخاصة بها، وربما يرجع ذلك الى صعوبة تحويل هذه الأهداف إلى معايير كمية محددة.

د- محور الفعالية العامة: حيث يتعدى التفاصيل الدقيقة، ليتم التركيز على مستوى الفعالية العامــة لــدى العاملين، باعتبار الفعالية تمثل الغايــة العليا التي تنشدهــا إدارة المؤسسة. ومعنى ذلك أن هذا المحور يسعى نحو جمع كافة العناصر المتعلقة بعملية تقييم الأداء الى حد كبير، ولكن ضمن نظرة إجمالية عامة، حيث يركز هذا المحور على مــدى فعالية الموظــف في تحقيق الأهداف الخاصة بوظيفته، ومدى فعالية الموظف في تقديم الآراء والمقترحــات المتعلقة بتطوير المؤسسة.

ويؤخذ على هذا المحور: عدم صلاحيته في الحكــم على بعض المسائل الفرعية التي يبدو فيهــا الحكــم التفصيلي ضروريا، وبالرغم من هذا فان المحور يتلافى النقص الرئيسي في المحاور السابقة، وذلك بتركيزه على التقديرات العامة،وعدم حرصه علــى تقديم تقديرات تفصيلية ونهائية.

5-7/ طرق تقييم الأداء:

كانت الطريقة أو الأسلوب المتبع في تقييم الأداء في الماضي يعتمد بدرجة كبيرة على آراء وملاحظات الرئيس المباشر، ورأيه الشخصي في بعض الصفات التي تتوفر في العامل، أي أن التقييم كان يركز أو ينصب على صفات الشخص وخصائصه، مثل قدرته على أداء العمل، المواظبة والانتظام، التعاون مع زملاء العمل، وغيرها من الصفات والخصائص، ولم يكن ينصب على الإنتاجية.

ولقد تطورت أساليب التقييم، حيث أصبح التقييم يركز على نتائج أداء العاملين وليس على العاملين بحد ذاتهم. وفيما يلي نتعرض بالتفصيل لبعض الطرق التقليدية والحديثة في تقييم الأداء.

5-7-1/ الطرق التقليدية لتقييم الأداء:

أ/ طريقة التقييم ببحث الصفات أو الخصائص:

وتركز هذه الطريقة على تحديد مجموعة من الصفات، مثل التعاون مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين، والانتظار في مواعيد العمل، والسرعة والدقة في أداء العمل، والمبادأة، والالتزام، وتحمل المسؤولية، والقدرة على حل المشكلات، وغيرها من الصفات.

ويتم إعطاء وزن لكل صفة من هذه الصفات، ويقوم الرئيس المباشر بإعطاء الفرد تقديرا معينا، بحسب توفر كل صفة من تلك الصفات في الفرد، ثم تجمع تلك التقديرات، ويصبح ممثلا للمستوى الذي يعتقد القائم بالتقييم انه يمثل مستوى أداء الفرد.

ورغم أن هذه الطريقة تتميز بالبساطة والسهولة، إلا أنه يعاب عليها إفتقادها للناحية الموضوعية، واستنادها إلى التقدير الشخصي.[1]

ب/ طريقة التوزيع الإجباري:

ترمي هذه الطريقة إلى التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم والميل الى إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة لمعظم المرؤوسين. لذلك تلزم بعض المنشآت الرؤساء المباشرون توزيع تقديراتهم على الأفراد بما يتماشى مع التوزيع التكراري العادي normal distribution، ويقضي هذا التوزيع بان يكون التفاوت في القدرات بين أفراد المجموعة العادية بالنسب التالية:

[1] - نفس المرجع ، ص 272 .

10 % من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة جدا.

20 % من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيـــــرة.

40 % من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة متوسطة.

20 % من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلـــــة.

10 % من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة جدا.

ويلزم الرؤساء المباشرون بتوزيع تقديرات على المرؤوسين وفقا للتوزيع السابق.

أي اختيار 10 % بدرجة امتياز، 20 % بدرجة جيد، 40 % بدرجة مقبول، 20 % بدرجة ضعيف، 10 % ضعيف جدا.

ولكـــن الواضح أن هذه الطريقـــة لا تصلح في حالـــة وجود عدد قليل من المرؤوسين.[1]

ج/ طريقة الترتيب العام:

وتمثل هذه الطريقة في قيام الرئيس بترتيب مجموعة المرؤوسين ترتيبا تنازليا وفقا للأداء العـــام للعمـــل over-all performance، وليس بنـــاء علـــى مجموعة الخصائص أو الصفات الشخصية، ...وهذا يعني أن الأساس هنا هو ملاحظة فاعلية العمل الكلي لكل مرؤوس حيث يعطى تقديرا واحدا لأداء المرؤوس، مثل: ضعيف - متوسط - جيد - ممتاز.

ويعاب على هذه الطريقة أيضا عدم الموضوعية واعتمادها علـــى التقرير الشخصي، كما أن هذه الطريقـــة لا تهتم بخصائص أو عوامل محددة في أداء الفرد، ولكنها تقوم بتقييمه ككل.

كما يؤخذ على هذه الطريقة - أيضا- أنها لا تسمح بمقارنة العاملين في مجموعات مختلفة حيث لا يتوافر أســـاس واضح لبيـــان مـــا إذا كان أفضل فـــرد في احد المجموعات، مساويا لأفضل فرد في مجموعة أخرى، أو أحسن أو اضعف منه.[2]

د/ طريقة المقارنة بين العاملين:

وهي تشبه الطريقة السابقة، وتعرف أحيانا بمقارنة أزواج من العاملين، حيث يقوم الرئيس بمقارنة كل فرد في المجموعة، مع كل فرد من الأفراد الباقين.

وتناسب هذه الطريقة المجموعـــات الصغيرة، حيث تقل فعاليتها كلمـــا زاد عـــدد أعضاء المجموعة، لطـــول الوقت الذي تستغرقه من ناحية ولصعوبة المقارنة من ناحية أخرى.

---

[1]- صلاح الدين عبد الباقي (ب): الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الازرايطة، الإسكندرية، 2002: ص 387.

[2] - فاروق عبده فليه، محمد عبد المجيد : مرجع سابق ، ص 272.

وهــذه الطريقة لا تخــدم أغراضا أخــرى، مثــل أغراض الترقية والنقــل والتدريب، لعــدم توافــر أسس المقارنة. وقــد يقتصر الغرض من استخدامهــا على اختيار فاعلية سياسات الاختيار والتعيين.[1]

ويلاحظ على الطرق السابقة: الحكــم مطلق فيها للمقيم وهــذا يترتب عليه أخطاء عامــة يقع فيهــا المقيمون عند التقييم الشخصي لأداء الأفــراد ،لأن المقيم إنسان معرض للخطأ في أي وقت ولا يمكن عزل ذاتيته في عملــه كمقيم أو أي عمــل آخر.

ومن الأخطاء المعروفة في هذا المجال مايلي:[2]

أ- تأثير شخصية المقيم وطريقة تفكيره ودافعــه في تقييم الأفراد: فقد يميل المقيم الى التشدد أو التساهل في التقييم، وقد يكون دافعه في- ذلك – منح فرصة للأفراد للحصول على العلاوة أو الترقيــة، أو إعطــاء انطباع جيد عن نفسه للأفراد، أو الخشية من مواجهة المرؤوسين، في حالة إعطاء تقدير ضعيف.

ب- التعميم في صفة واحدة: بمعنى ميل المقيم لإعطــاء تقدير مرتفع للفــرد في جميع الخصائص وجوانب العمل، نتيجة لامتيازه في صفة واحدة، أو جانب واحد من جوانب العمل.

ج- تأثير الحــداثة ، فمن المفترض أن يلاحظ الرئيس أداء المرؤوس على مــدار السنة، حتى يتمكن من التقييم السليم لأدائــه، ولكنه قد يتأثر المقيم - في ملاحظته لأداء المرؤوس- بالفترة الأخيرة قبل إجراء التقييم، فالفرد يتذكر عادة–بوضوح-الوقائع القريبة, وينسى الأحداث البعيدة

د- التحيز الشخصي للمقيــم: بمعنى أن بعض الرؤساء يتحيزون ضد- أو مع- بعض المرؤوسين، وقد يكون هذا التحيز السليم أو الايجابي، بسبب العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين، أو بسبب النوع أو العقيدة أو السن ،مما يعوق التقييم عن تحقيق أهداف المؤسسة.

ه- التشابه بين الرئيس والمرؤوس: حيث يؤدى التشابه في الخصائص بين الرئيس والمرؤوس، إلى ميل الرئيس إلى إعطاء المرؤوس تقديرا أعلى مما يستحق.

ويمكن إيجاز سلبيات الطرق التقليدية فيما يلي:

- إن التقييم يخضع للتقدير الشخصي، ولا يستند إلى أسس موضوعية.

---

[1] - نفس المرجع ، ص ص272- 273.
[2] - نفس المرجع، ص ص 273- 274 .

- وأنه يركز على السمات الشخصية للأفراد ،بدلا من التركيز على الأهداف الممكن قياسها للأداء.
- ضعف فاعلية الطرق التقليدية في إفادة المرؤوس،ومساعدته على أداء عمله بطريقة أفضل
- إن هذه الطرق تشجع العامل غير الناضج Immature على الاستمرار في عـــدم نضجه والحد من قدرات العامل الناضجMature ،وعدم استخدامها أو استغلالها.
- إن الطريقة التقليدية تفترض وجـــود مجموعة من الصفات المحددة، التي تشكـــل أفضل سلوك إداري ، وهو افتراض غير سليـــم ، حيث أن الوظائف الإدارية تختلف فيما بينها من حيث الصفات الشخصية والنفسية المطلوبة لكل منها.

5-7-2/ الطرق الحديثة في تقييم الأداء:

نظـــرا للانتقادات التي وجهت إلى طـــرق التقييم التقليدية المذكورة سلفـــا، فقد توصل رجـــال الفكـــر الإداري إلى مجموعة مـــن الطرق الحديثة التي تتفادى هذه العيوب أو تقلل منها ومـــن هذه الطرق نذكر:

أ/ طريقة الاختيار الإجباري Forced choice :

وهي طريقة تقوم على عدد من العبارات التي تصف أداء العمل ، حيث يتم توزيع هذه العبارات في مجموعات ،عادة ما تكون عبارات ثنائية تعبر عن نواحي إيجابية أو سلبيـــة توفر المعاييـــر الموضوعية ذات العلاقة المباشرة بالعمل، ويختار القائم بعملية التقييم من كل مجموعة العبـــارة التي يرى أنها تنطبق على أداء الفـــرد الذي يقوم بتقييمه، ثم تقوم جهة أخرى محايدة لها شفرة سرية خاصة بتقييم العبارات بعملية التقييم.

تمتاز هذه الطريقة بقلة التحيز من جانب القائـــم بعملية التقييم، لكنهـــا تتسم بصعوبات أهمهـــا:

- صعوبة المحافظة على سرية الشفرة.
- صعوبة تصميم العبارات المستخدمة كمعايير للأداء علما وأن العبارات من هذا النوع تحتاج إلى خبرات كبيرة.

ويضاف إلى ذلك عدم صلاحية هذه الطريقة في معاونة المرؤوسين على التغلب على نواحـــي القصور في أدائهم، وتطور قدراتهم، بمعرفة الرئيس.

ب/ طريقة الأحداث الحرجة Critical Incidents:

وتكـــون من خلال رصد الأحداث الحرجة، وهي تلك الأحداث الهامة الغير متكررة في أداء كل فرد قد يكون بعضها ايجابيا وبعضها الآخر سلبيا، ومن خلال ضبطها وتحليلها تتضح الصورة العامة عن الأداء الكلي للفرد.

الأساس في هذه الطريقة هو تجميع عدد من الوقائع التي تسبب في نجاح أو فشل العمل ويطلب مـــن الرئيس المباشر أن يلاحظ أداء المرؤوسيـــن، ويقرر ما إذا كـــانت أي من الوقائع تحدث منهم أثناء أدائهم لعملهم.[1]

هذا ويتم اكتشاف مثل هذه الحوادث الجوهرية من خلال دراسة سلوك الأفـــراد أثنـــاء العمل بعد ذلك ترتب مثل هذه الأحداث المجمعة حسب تكرارها أو أهميتها ثـــم تعطى أوزان لكـــل منها، بحيث تكون أساسا لعملية التقدير. وفي بعض الأحيان قد تترجم هذه الوقائع المسجلة إلى خصائص أو سمات معينـــة مثل المقدرة التعليمية، الاعتمادية، القدرة على العمل، المسؤوليـــة والمبادأة...الخ.[2]

ولعل أهم مميزات هذه الطريقة : تركيزها على تقييـــــم أداء العامل، والاعتماد على الوقائع الموضوعية، وذلك بخلاف الطـــرق التقليدية التي كانت تركز على السمات الشخصية للأفراد. كما تتفادى هذه الطريقـــة الاعتماد على ذاكرة الرئيس، والتي تتأثـــر غالبا بالأحداث القريبـــة حيث يقضي هذا البرنامج بتسجيل الوثائق فور حدوثها، كمـــا أنهـــا من ناحيـــة أخرى- تتضمن الجوانب الإيجابية في سلـــوك وتصرفات الفرد، مما يساعـــد الرئيس علـــى استخدام الأساليب المرتبطة بتدعيم نواحي القوة ، وتوجيه الفرد لتفادي نقاط الضعف.[3]

ج/ طريقة التقييم المشتركة :

التي تقوم على أساس قيـــام كـــل فرد من أفراد جماعة العمل، بتقييم كـــل من أعضاء الجماعة بطريقة الاقتراع السري، وبدون أي اعتبار للمركز الإداري.وعلى ذلـــك فان تقييم الفـــرد يتـــم بمعرفة زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه. وتتميز هذه الطريقة بالخصائص التالية :

- اشتراك الرؤساء والمرؤوسين والزملاء في عملية التقييم.
- اشتراك القائمين بعملية التقييم في اختيار وتحديد الصفات موضوع التقييم.

---

[1] - صلاح الدين عبد الباقي (ب) : مرجع سابق ، ص 388 .
[2] - جمال الدين محمد المرسي : مرجع سابق ، ص ص 425- 426.
[3] - فاروق عبده ، محمد عبد المجيد : مرجع سابق ، ص 275.

- تعرف كل مشترك على نتائج عملية التقييم، والإفادة منها.
- رقابة المشتركين في التقييم على الأغراض التي تستعمل فيها نتائج التقييم.

د/ طريقة تقييم الأداء باستخدام أسلوب الإدارة بالأهداف :

حيث تهتم جميع الطرق السابقة بتقييم أداء العاملين في فترات سابقة، أما أسلوب الإدارة بالأهداف فيتجه إلى الاهتمام بأداء المستقبل، إلى جانب الأداء في الماضي . ويتم ذلك من خلال مشاركة كل من الرئيس والمرؤوس في تحديد الأهداف والواجبات، التي سيقوم المرؤوس بتحقيقها ، وقيام المرؤوس بالتقييم لنفسه، على ضوء ما أنجزه خلال فترة زمنية معينة والتعرف على نواحي القصور، وكيفية مواجهتها، تمهيدا للاتفاق مع الرئيس على برنامج جديد يتضمن أهدافا أخرى، وواجبات محددة لفترة أخرى مقبلة[1].

ومن أهم المقومات الأساسية للإدارة بالأهداف ، وبصفة خاصة في مجال تقييم الأداء مايلي:

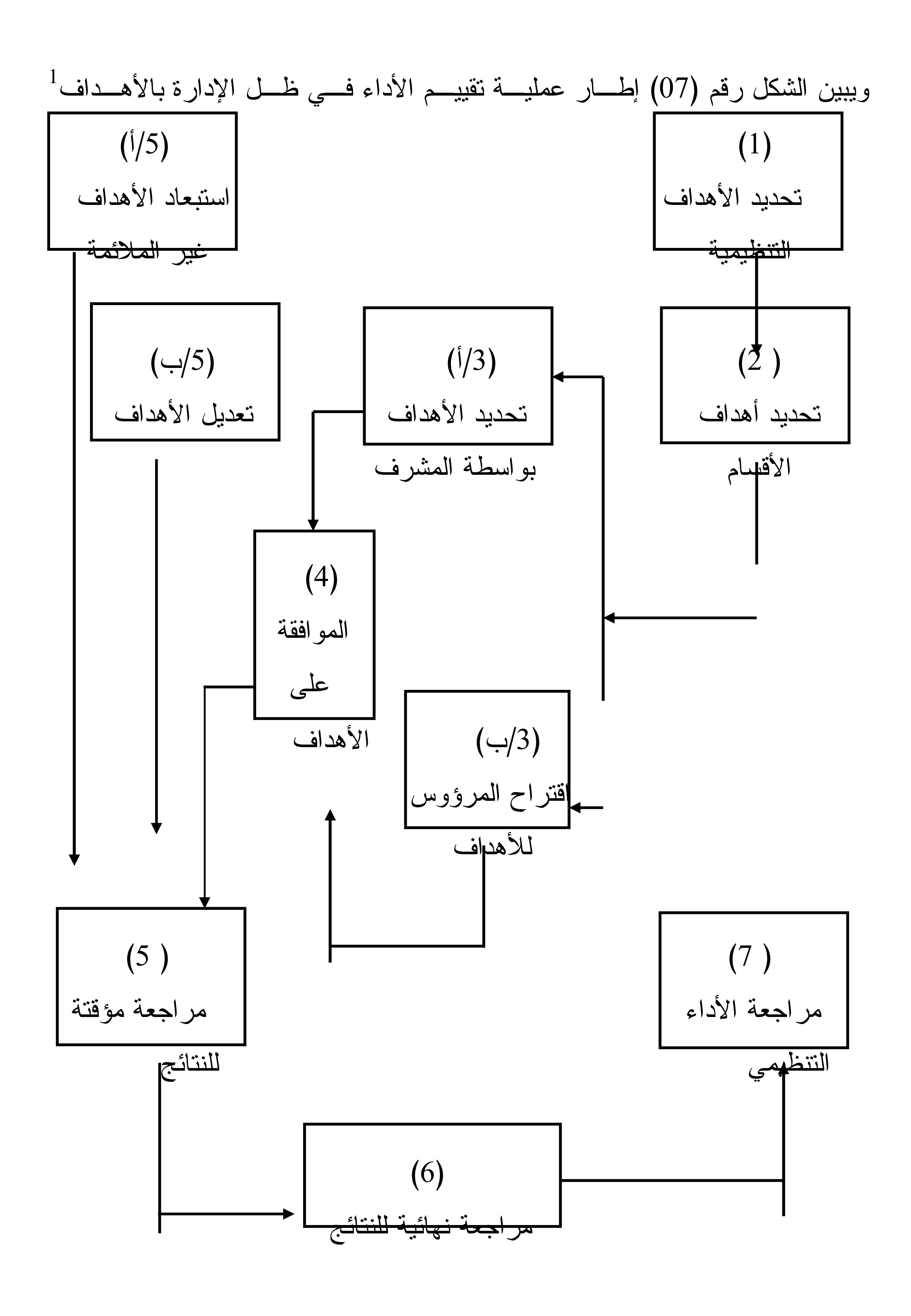
- المشاركة الجماعية بين المشرف والمرؤوس في وضع المهام الأساسية ومجالات مسؤولية عمل الفرد.
- يضع الفرد بنفسه أهداف الأداء قصيرة الأجل بالتعاون مع رئيسه، أما دور الرئيس فهو توجيه عملية وضع الأهداف وذلك من اجل ضمان ارتباط هذه الأهداف بأهداف واحتياجات التنظيم المختلفة.
- موافقة الأطراف المعنية المشرف والمرؤوس على معايير القياس وتقييم الأداء.
- يتم عقد لقاء مشترك بين الرئيس والمرؤوس بين الحين والآخر لتقييم مدى تحقيق الأهداف السابق تحديدها، وفي أثناء هذه الاجتماعات يتم وضع أو تعديل أهداف خاصة بالفترات القادمة.
- في ظل الإدارة بالأهداف يلعب المشرف دورا كبيرا في مساعدة مرؤوسيه، فهو يحاول يوميا مساعدة مرؤوسيه في تحقيق الأهداف الموضوعة.انه ينصح ويوجه لتجنب المشاكل التي تعوق التنفيذ، ومن ثم يزداد دوره في مساعدة المرؤوس على تحقيق الأهداف أكثر من دوره في الحكم على الأداء المحقق.
- ترتكز عملية التقييم على الإنجازات المحققة لا على السمات والمميزات الشخصية.

[1] - نفس المرجع ، ص 276.

ويعتبـــر مدخـــل الإدارة بالأهداف والذي يعتمد على المشاركة الجماعية في وضع الأهداف من المداخـــل الملائمة للعاملين في الوظائف الفنيـــة، المهنيـــة، الوظائف الإشرافيـــة والإداريـــة فبالنسبة لهذه الوظائف يصبح من الممكن على الفرد المساهمة في وضع أهداف عمله، معالجـــة المشروعات الجديدة، التوصل إلى طرق جديدة لحل المشاكل....[1]

[1] - جمال الدين محمد المرسي : مرجع سابق ، ص ص 433 – 434.

ويبين الشكل رقم (07) إطـــار عمليـــة تقييـــم الأداء فـــي ظـــل الإدارة بالأهـــداف[1]



شكل (07) تقييم الأداء من منظور الإدارة بالأهداف

[1] - نفس المرجع ، ص 435 .

ويمكن القــول أن لطريقة الإدارة بالأهداف مزايا عديدة عديدة من بينها:

- إن الأخذ بمبدأ المشاركـــة في وضع الأهداف يدفع الفرد لبذل قصارى جهده لتحقيق هذه الأهــداف. وقد أوضحت إحدى الدراســات المتخصصة في هــذا الغرض ارتفاع نسبة الإنجازات المحققة بالنسبة للأفراد الذين شاركوا في تحديد أهدافهم عن هؤلاء الذين لــم تتح لهم هذه الفرصة.
- يتــم التركيز علـــى الأداء وليس على السمات الشخصية، كمـــا أن التركيـــز يتم بالنسبة للحاضر والمستقبل، بعكس الطرق التقليدية التي تركز على الماضي.[1]

وبالرغم من هذه المزايـــا إلا أن لهذه الطريقـــة عدة عيوب نبرز بعضها على الوجـــه التالي:[2]

- مهما كانت قدرة المشرف الإدارية، فـــإن هناك صعوبة إن لم تكن استحالة في قيـــادة وتوجيه مرؤوسيه وفقا لطابع المشاركة والتعاون في العمل.
- محاولة المرؤوس وضع الأهداف السهلة التحقيق حتى يظهر بمظهر حسن عند مقابلته مع المشرف بخصوص تقييم الإنجازات المحققة.
- قد يعطى المرؤوس وزنـــا كبيرا للأهداف الكمية القابلة للقياس، مثل الأربـــاح والتكاليف والكفاءة، وانخفاض درجة الاهتمام بالأهداف النوعية الأخرى مثل الأهداف المتعلقـــة بالتدريب والخدمـــات الصحية والاجتماعية ورفع الروح المعنوية...الخ.
- عدم توجيه المشرف الاهتمام الملائم لتقدير الإمكانيات المحتملة للترقية لوظائف أخـــرى جديدة ومختلفة، وذلـــك بسبب التركيز بصفة أوليـــة علـــى العناصر الموضوعة للأداء
- في الوظيفة الحاليـــة، وهي بدورهـــا، أي عناصر الوظيفة الحالية وهي بدورهـــا، أي
- عناصر الوظيفة الحالية، لا تستطيع أن تعطي مؤشرا لنجاح الفرد في وظائف أخـــرى.

وبالرغـــم من هـــذه العيـــوب إلا أن هـــذه الطريقـــة تظهـــر نتائـــج أكثـــر دقـــة وموضوعية مـــن نتائـــج التقييـــم التقليديـــة.

---

[1] - نفس المرجع ، ص 434 .
[2] - نفس المرجع ، ص 437.

هـ/ النموذج المغلق لتقييم الأداء :

ويرتبط هذا النموذج بالفكر الكلاسيكي ، الذي ينظر الى للمؤسسة باعتبارها نظاما مغلقا لا يتأثر بالبيئة المحيطة، ويعتمد على اعتبارات متعددة، أهمها :

- § مبدأ الترشيد والمنطق Rationality
- § مبدأ الرجل الاقتصادي Economic Man
- § مبدأ رجل الرفاهية Welfare Man

ومن الطرق التي تستخدم لتقييم الأداء وفق هذا النموذج، مايلي :

- § التقييم الاقتصادي للأداء Econmic Evaluation
- § التقييم القانوني والتشريعي للأداء Judicial Evaluation
- § تقييم القيم المتعارضة Value Coinflict Evaluation

من عيوب هذا النموذج بالإضافة إلى إهمال هذا النموذج للمتغيرات والمؤثرات البيئية، فإننا نراه لا يأخذ المؤثرات السلوكية أيضا في الحسبان.[1]

و/ النظام المفتوح لتقييم الأداء:

الذي يستند عكس النموذج السابق على علاقة التأثير المتبادل بين المؤسسة والبيئة وعدم قدرة المؤسسة على تحديد جميع الأهداف والبدائل الممكنة ، وأثر الجوانب السلوكية المرتبطة بالاتجاهات والإدراك والميول، على عملية التقييم.

ي/ طريقة التقييم الذاتي:

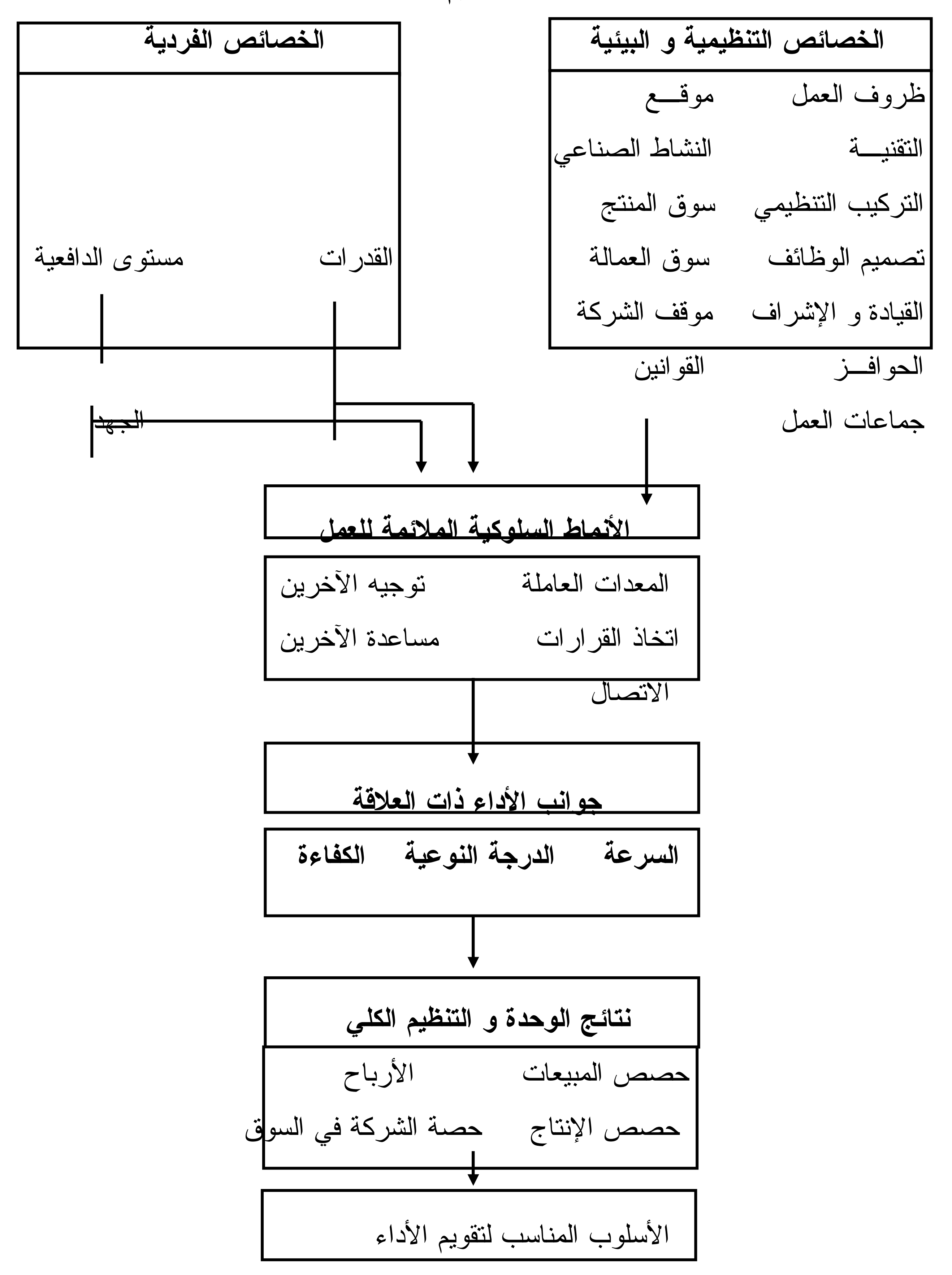
وفيها يقوم الفرد المراد تقييمه بالتعليق على الأداء الخاص به في نموذج المعيار ما يجعله قد يقدم بعض الاقتراحات كتعديل وصف وظيفة، التدريب، التكوين... الذي يحتاج إليه مستقبلا حتى يتوصل الى مستوى الأداء المتوقع والمسطر من قبل إدارة التنظيم.

لقد أصبح هذا الأسلوب الاتجاه المحبذ للمؤسسات خاصة حينما يكون ضمن نظام شامل للتقييم أي اعتماد طرق أخرى، وللإشارة لاعتماد هذه الطريقة لابد من توفر درجة عالية من الثقة بين الإدارة والعاملين في ظل مناخ تنظيمي جيد.

---

[1] - فاروق عبده فليه ، محمد عبد المجيد : مرجع سابق ، ص ص 276-277.

شكل رقم (08) الاعتبارات التي تؤخذ في الحسبان عند اختيار الطريقة المناسبة لتقويم الأداء



المصدر : سيزلاقي وولاس : مرجع سابق . ص 394

6- **مقابلة تقييم الأداء:**

تطلب كثيــر من المنشآت أن يقوم الرؤســاء بإجــراء مقابلات تقييم أداء مع مرؤوسيهم وذلك لمناقشة نواحي الضعف والقوة فيهم، ونظرا لأهمية هذه المقابلات فيجب التخطيط لها وإدارتها بكفــاءة، فيبــدأ الرئيس بعرض الجوانب الجيــدة للموظف ثم الجوانب السيئة ويتيح للمرؤوس لمناقشته، ويجب أن يفهــم الرؤساء أن الهــدف من المقابلة ليس اللــوم للمرؤوس وتوبيخــه وإنما تصحيح الأخطاء وتنمية قدراته ويجب أن يركز الرئيس في المقابلة على النتائــج والأداء وليس النقد لشخصية المرؤوس.[1]

أ/ أهمية مقابلة تقييم الأداء :

تمثل أداة هامة من خلالها يمكن للرئيس:

- أن يعرف أكثر عن ظروف وملابسات الأداء.
- أن يتفهم أكثر دوافع وتطلعات وحدود قدرات المرؤوس.
- أن يستثير ويحرك رغبة وحماس المرؤوس لتطوير الأداء وتنميته.

ويتوقف هذا على الأسلوب الذي يتفاعل به الرئيس مع المرؤوس في هذه المقابلات.

ب/ دور الرئيس في مقابلة تقييم وتطوير الأداء:ويمكن أن نلخصها في النقاط التالية:[2]

*** قبل المقابلة:**

- الاتصال المستمر بالمرؤوس وتوجيهه وتزويده بمعلومات مرتدة.
- التدرب على تقييم الأداء وتطوير مهارة ملاحظة السلوك.
- الإعداد الجيد وجمع المعلومات اللازمة للمقابلة.
- إعلام المرؤوس بمكان المقابلة وتشجيعه على الإعداد لها.

*** أثناء المقابلة:**

- التمهيد للقاء في بداية المقابلة وتشجيع مشاركة المرؤوس.
- الحكم على الأداء وليس على شخصية المرؤوس.
- ذكر الجوانب الإيجابية والسلبية في أداء المرؤوس،وإشراك المرؤوس في طرح هذه الجوانب.
- الإصغاء النشط لردود فعل المرؤوس ولرأيه ومقترحاته.

---

[1] - صلاح الدين عبد الباقي (ب) : مرجع سابق ، ص 391.

[2] - نفس المرجع ، ص ص 391-392.

- توفير مشاركة المرؤوس في التشخيص والاقتراح لسبل التحسين.
- وضع أهداف مستقبلية لتحسين الأداء بالاتفاق مع المرؤوس.

*** بعد المقابلة:**

- الاتصال المستمر بالمرؤوس ومساعدته ومعاونته في التغلب على العقبات وتزويده بمعلومات عن الأداء.
- تقييم التقدم نحو الأهداف دوريا.
- ربط المكافآت والحوافز بمستوى الأداء.

ج/ المشكلات المصاحبة لاستخدام مقابلات تقييم الأداء:

على الرغم من المزايا المتعددة لمقابلات تقييم الأداء بالنسبة لكل من الموظف والرئيس والمنظمة إلا أن غالبيــة المديريــن يقاومون مثل هذه المقابلات، نظرا للمشكلات المتعددة التي قد تترتب على استخدامها. فقــد أوضح التطبيق العملي لمقابلات الأداء وجود العديد من العقبات التي تنشأ عند إجراء المقابلة أو بعدها وتحد بالتالي من تحقيق المزايا المتوقعة منها،ومن ابرز هذه العقبات:[1]

- الموقف الدفــاعي للمرؤوسين. فعندما يوجه المدير بعض الملاحظــات فــان المرؤوس ينظر إليها باعتبارها انتقادا لأدائــه، وهو ما يؤثر سلبيا على إدراكه للحاجات العليا مثل احترام الذات وتقدير الآخرين والأهمية والثقة بالنفس. ويعلق على ذلك "ماجريجور"بقوله"
- إن مقابلة التقييم انتهاك لشخصية الفرد، ففيها يحتل الرئيس مركز القوة. ويبدو أشبه بمن يحاكم المرؤوس ويحكم على شخصيتــه، وفي ذلك تأثير سلبي على إدراكات العاملين لأهميــة المقابلة، والنفع الذي قد يتحقق من ورائها، وفرص تحسين الأداء".
- قد يوجد اتجاه في تمادي المشرف في انتقاد السمــات الشخصية في المرؤوس وخاصة
- تلك التي تضايقه منها. فمثلا قد ينتقد الرئيس احــد المرؤوسين الأكفــاء بالعمل لعــدم الابتسامة أو الظهور بمظهر انطوائي في العمل . ولما كانت هذه السمــات غير مؤثرة بالمــرة على مستوى الأداء فان انتقادها قد يثير نوعا من الكراهية للعمــل والتي تنعكس في النهاية على انخفاض مستوى الأداء.
- رغم أن العاملين غالبا ما يعبرون عن رغبتهم في معرفة النتائج التي حققوها في أعمالهم كما يراهــا رؤسائهم، إلا أن مطلبهم الحقيقي هو الشعــور بالأمــان والتشجيع والرضا

[1] - جمال الدين محمد المرسي : مرجع سابق ، ص ص 449- 450.

وهذا ما تفتقر إليه مقابلات التقييم.

§ قد يعترض المرؤوس على تقدير رئيسه، وقد يستطيع مهاجمته على نقده له. لكنه يدرك جيدا أن ذلك لن يكون في صالحـــه بسبب السلطـــة المخولة لرئيسه والتي تعطي له الحق في توقيع الجزاء عليه. وعلى أية حال فان المقابلة في هذه الحالة تصبح غير مجدية لكلا الطرفين، فبالنسبة للمرؤوس نجـــد انه إذا قبل توجيهـــات رئيسه، فإنه سوف يقبلها ظاهريا دون أن يكون لهـــا رد فعل ملمـــوس، أمـــا بالنسبة للرئيس فانـــه يسيء تقدير هذا السلوك السلبي، ويعتقـــد أن مرؤوسه متفق معـــه تماما، وفي كـــلا الحالتين يوجد تأثير سلبي على مستوى أداء العاملين.

هـــذا وقد أعدت كثير من المداخل الحلول لهذه المشاكل حتى تصبح مقابلات تقييم الأداء وسيلة هامـــة لتعرف الرئيس على مشاكـــل مرؤوسيه والحلول العلمـــية لها،وتتوقف هذه الحلول على ظروف كل موقف، وطبيعة الوظيفة، وطبيعة الشخص والأهداف المطلوب تحقيقها.

7- مشكلات تقييم أداء العاملين :

طالمـــا أن تقييم أداء العاملين يتم عـــن طريق الفرد، لذلك عـــادة ما يتعرض لعدد من الأخطاء أو أوجه الضعف، وبعض هذه الأخطاء يكون شائعا في بعض طرق التقييم عن الأخرى. كمـــا يتضح من مناقشتنا لهذه الأخطاء على الوجه التالي:[1]

- **تأثير الهالة:** إن مضمون هذا التأثير هو اتجاه معظم القائمين بإتاحة الفرصة لإحدى خصائص التقديـــر أن تؤثر بدرجـــة كبيرة على باقي الخصائص الأخرى، وبالتالـــي على التقدير الكلـــي للكفاءة. فهناك الكثير مـــن المشرفين الذين يميلون إلى إعطـــاء الفرد نفس التقدير الـــذي يعطى لكل العوامل، أي درجات متساوية لكل العوامل، وهنا يتم الحكم على كفاءة الشخص وفقا لصفة أو خاصية واحدة والتي تشكل التقدير الكلي للكفاءة.

- **الميل للتساهل أو التشدد:** يتجه بعض المشرفين إلى السخـــاء أو التشدد في تقديراتهم معنى ذلك أنهم يعطون تقديرات عالية أو منخفضة لمرؤوسيهم.إن ذلك يعتبر خطا شائعا بدرجة كبيرة في برنامج التقييم، الأمـــر الذي يقلل من قيمتـــه وأهميتـــه، ويمكن أن يكون سببا فـــي نشـــوء النزاعات الشخصية للفرد القائم بالتقدير.ويمكن التغلب على ذلك جزئيا من خـــلال عقد لقاءات

[1] - نفس المرجع ، ص ص 453 -454.

أو اجتماعات أو حلقات تدريب للقائمين على التدريب. وبالتالي يمكن أن يتوصلوا إلى اتفاق عام حول ما هو متوقع بالفعل من مرؤوسيهم.

- **الاتجاه الوسط في التقدير**:يعـــارض بعض القائمين أن يقيموا كفـــاءة مرؤوسيهم عند نهايـــة المقياس المدرج، فإذا كان المشرف يدرك جيدا أن سياسة الإدارة تملى عليه تقييم كفاءة العاملين على فترات منتظمة، فإنـــه يميل غالبا الى ناحية الوسط في التقدير وغالبا مـــا يكون السبب في هذا الاتجاه نحو الوسط في تقدير الكفاءة راجعا إلى نقص المعرفة بسلوك الأفراد الذين يتم تقدير كفاءاتهم، أو أنه غير مدرك لأداء بعض العاملين، أو عدم توافر الوقت لوضع التقدير على أسس موضوعية سليمة، أو عـــدم اهتمامه بوضع تقدير سليم .وفي مثل هذه الحالات، فإنـــه يقـــوم بإعطاء تقدير متوسط لكفـــاءة هؤلاء الأفـــراد متجاهلا مدى تأثير ذلك التصرف على الهيكـــل الوظيفي للمشروع خاصة في المستقبل.

- **العلاقات الشخصية المتداخلة (التحيز)**:إن شعور المشرف تجاه كـــل شخص من مرؤوسيه سواء كان ذلك الشعور بالولاء أو الكره لـــه تأثيـــر كبير على تقديراته لأدائهـــم، ويظهر ذلك بوضوح في المواقف التي تكون فيها المقاييس الموضوعية للأداء غير متاحة أو مـــن الصعب إعدادهـــا.

إضافة إلى ما سبق، تشيـــر نتائـــج إحـــدى الدراسات الحديثة إلـــى وجود عشرة أسباب رئيسية لفشل تقييمات الأداء هي:[1]

- نقص المعلومات المتوافرة للمقيم عن الأداء الفعلي للشخص موضع التقييم.
- عدم وضوح معايير تقييم الأداء.
- ضعف الاهتمام وعدم الجدية من قبل القائمين بالتقييم.
- عدم الاستعداد لمراجعة الأداء مع العاملين.
- التحيز السلبي أو الإيجابي بواسطة القائم بالتقييم.
- نقص المهارات والخبرات اللازمة للممارسة الصحيحة للتقييم.
- عدم تلقي العاملين لمعلومات مرتدة مستمرة حول أدائهم.
- عدم كفاية الموارد اللازمة لتدعيم عملية التقييم أو نتائجها.

[1] - نفس المرجع ، ص 455.

- محدودية المناقشات والحوار حول الأداء مع العاملين.
- استخدام لغة غامضة أو تعبيرات غير دقيقة في عملية التقييم.

أدرك الخبـراء في مجـال تقويم الأداء - منذ سنوات - أن عمليـة تقويم الأداء عرضة للخطأ. ويمكن أن يحدث الخطـأ حينما يعجز المشرف عن ملاحظـة الأداء بطريقـة سليمة، أو حينما تعجز ذاكرته عن استرجاع الأداء فـي وقت لاحـق . ويمكن أن يقـع الخطـأ فـي مرحلـة متأخرة – أيضا- عندما يتم عرض أو شرح جوانب الأداء المراد تقويمهـا للمقوم بصورة غيـر سليمـة أو غير واضحـة. وفي ضوء ذلك يمكن أن يعني " الأداء الجيد" بالنسبة لأحد المشرفين الدرجة النوعية للمنتج، فيما يعني الكمية المنتجة بالنسبة لأخر، والانضباط بالنسبة لثالث.

كما يمكـن أن يتسلل الخطأ في عملية التقويـم حينمـا تتم مقارنـة بيانات الأداء التـي يتـم استرجاعها مع أي معايير للمقوم، وأخيـرا من الممكـن أن تكون للاعتبارات الخارجية تأثيرها على التقديرات النهائية للأداء.[1]

[1] - سيزلاقي و وولاس : مرجع سابق ، ص 386 .

8- إجراءات تحسين مستوى الأداء:

إن واحدا من أهم الأهداف لعملية تقييم الأداء وإدارة الأداء هو تحسين الأداء من خلال الخطوات التالية:[1]

- **تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:** لابــد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين فالإدارة تستفيــد من ذلك في الكشــف عن كيفية تقويم الأداء وفيمــا إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهــل أن انخفاض الأداء عائد للعاملين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي، كما وأن الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسبــاب المؤدية إلى انخفاض الأداء، ومن هــذه الأسباب الدوافــع والقابليــات والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة، والعمل والفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بهــا العاملون، أمــا الدوافع فتتأثر بالعديد مــن المتغيرات الخــارجية مثل الأجور والحوافز، إضافة الى المتغيرات الذاتية (الحاجات) والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير مــن العوامــل التنظيميــة المؤثــرة على الأداء سلبــا أو إيجابــا كنوعية المواد المستخدمة، ونوعية الإشراف ، ونوعية التدريب وظروف العمل...الخ.

إن غياب واحــد من هذه العوامل قد يؤدي إلى ضعف الأداء لذلك لابد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحديد أسباب الانخفاض في الأداء.

- **تطوير خطــة عمــل للوصول الى الحلــول :** تمثــل خطــة العمــل اللازمة للتقليل مــن مشكلات الأداء ووضع الحلــول لهــا التعاون بين الإدارة والعاملين مــن جهــة والاستشاريين الاختصاصيين فــي مجال تطوير وتحسيــن الأداء، فاللقــاءات المباشــرة والآراء المفتوحــة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالــة مشكلات الأداء.
- **الاتصالات المباشرة:** إن الاتصالات بيــن المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء. ولابد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة.

ولتحسين أداء الأفراد هناك عدة مداخل نوجزها فيمايلي:

---

[1] - سهلية محمد عباس: إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي – دار وائل للنشر والتوزيع،عمان ، ط1، 2003 : ص ص 157-158.

أ- تحسين الموظف: وهو من أكثر العوامـل أهميـة، لأن الموظف دائمـا بحاجة الى تحسين الأداء وذلك عن طريق:

- التركيز على مواطن القوة وما يجب عمله واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها.
- التركيـز على بين ما يرغب الفـرد وبين ما يؤديه باعتبار ،فوجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيـادة الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمـال التي يرغبون فيها ويؤذونها بشكل ممتاز.
- الربط بين الأهداف الشخصية، حيت يجب أن يكون جوهر تحسين الأداء مرتبط ومنسجم مع اهتمامات وأهـداف الموظف والاستفادة منها من خلال إظهـار التحسين المرغوب.

ب- تحسين الوظيفـة : إن التغيير في مهام الوظيفة يوظف فرصا كبيـرة لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت تفوق مهارات الموظف في انخفاض أداء الفرد ونفوره منها. وبالتالي فإن تحسين الوظيفة يعطي دفعا للفرد للاستمرار في عمله وأداءه بالمستـوى المرغوب وبذلك زيادة مستوى الدافعية لدى الأفراد من خلال حملهم على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيض وإزالة الملل وهذا يعطي منفعة للموظف.

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل تم تناول الأداء الوظيفي والذي يعـد مجموعة من الأنشطة والمهـام التي يقوم بهـا فرد ما داخل المنظمة من أجل تحقيق الأهداف الخاصة به وأخرى خاصة بالمنظمة. مـع التطرق إلى مختلف جوانبـه، محدداته، عناصره من جهد الفرد ومتطلبات الوظيفة، كمـا ألقينا الضوء بشيء من التفصيل إلى عملية تقييم الأداء والتي يوصى القيام بإجراءاتها للمختصين ذووا الخبرة في هذا المجال لما لها من الأثر على الفرد العامـل وإنعكاسها على مستوى أدائه، لتكون عملية تقييـم الأداء ضرورة لابـد منها لقياس كفاءة الأداء والحكم على الفرد ومحاولة تحسين أدائه وتحفيزه للوصول إلى المستويات العالية منه.

عموما ومن خلال كـل ما تم تناولـه تجدر الإشـارة الى أهمية إبراز قيمة العنصر البشري في العملية التنظيمية والإنتاجيـة لأي منظمة تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية ضمن عالـم المؤسسـات من خلال أداء أفرادهـا العالي والذي يفرض على المنظمـة الاهتمـام بالمـورد أو العنصر البشري بصفته المحـرك الأساسي والهـام الذي لايمكن الإستغناء عنه في أي حال من الأحوال في سبيل الرقي بالمنظمة في عالم المنظمـات الناجحة في أعمالها في عالمنا اليوم.

الفصل الثالث

الجانب التطبيقي

الفصل الثالث

الاطار المنهجي للدراسة

*** الدراسة الاستكشافية:**

تعتبر الدراسة الاستكشافية خطوة هامة من خطوات البحث العلمي، تمكن الباحث من خلالها من معرفة مجال الدراسة عن كثب وتساعده كذلك على ضبط وبناء الأدوات والتقنيات الملائمة لإجراء الدراسة واختبار الفروض بعد الكشف عن خصائص المجتمع وضبط نوع العينة وطريقة اختيارها.

وفيما يلي نعرض الإجراءات الميدانية المتبعة في هذه الدراسة.

1-**ميدان الدراسة:**

أجريت الدراسة الاستطلاعية بمؤسسة سونلغاز المديرية الجهوية مركز التوزيع 02 بحي السهل الغربي بولاية عنابة وسنتناول بعض المراحل التي مرت بها شركة سونلغاز منذ تأسيسها.

المرحلة الأولى 1947 – 1969 :

– تم إنشاء مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر EGA سنة 1947 ،وهي أول مؤسسة مختصة في مجال الكهرباء والغاز في الجزائر ، حيث كانت تسير من قبل إطارات فرنسية لكون الجزائر في هذه الفترة خاضعة للاحتلال الفرنسي .وكان نشاط المؤسسة في هذه الفترة مقتصرا على بعض المدن الكبرى التي تمثل أهمية إستراتيجية بالنسبة للمستعمر .

– استمرت المؤسسة في نشاطها إلى غاية سنة 1969 أي إلى ما بعد الاستقلال ، وبعدها تم تأسيس أول مؤسسة جزائرية تنشط في ميدان الكهرباء والغاز والتي سميت : المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز SONELGAZ .

المرحلة الثانية : 1969 – 1983

– في هذه المرحلة تم إنشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز SONELGAZ وذلك سنة 1969 وأستمر نشاطها في هذا المجال إلى غاية 1983 ، وكان إنشاؤها طبقا للتعليمة الرئاسية رقم 6959 المؤرخة في 1969/07/26 ، والمعلنة في الجريدة الرسمية للدولة الجزائرية في أوت 1969.

– تميزت هذه الفترة بإنشاء مراكز التوزيع والوكالات التابعة لها.

المرحلة الثالثة : 1983 – 1991 :

– وتميزت هذه المرحلة بإعادة هيكلة مؤسسة سونلغاز ، حيث تم تقسيمها إلى عدة فروع أهمها:

KAHRIF مؤسسة أشغال الكهرباء الريفية

KAHRAKIB مؤسسة تركيب الهياكل والمنشآت الكهربائية.

KANAGAS مؤسسة إنجاز القنوات لنقل وتوزيع الغاز.

INERGAZ مؤسسة أشغال الهندسة المدنية

ETTERKIB مؤسسة صناعة التركيب الصناعي

AMC : مؤسسة صناعة العدادات الكهربائية والغازية وأجهزة القياس والمراقبة .

أصبحت كل هذه الفروع مستقلة نسبيا عن مؤسسة سونلغاز وكان نشاطها متماشيا مع السوق والدولة الجزائرية وظل نمط التسيير في هذه المرحلة مركزيا ، حيث أنها ترجع في أي عمل الم وافقت المؤسسة الأم أو الدولة .

ما يميز هذه المرحلة – كذلك – إنشاء مراكز تكوين مهنية متخصصة تابعة للمؤسسة قصد تلبية حاجياتها من اليد العاملة المتخصصة في مجالات الكهرباء والغاز بصفة خاصة، ما يعني تطورا في مجال التكوين.

المرحلة الرابعة 1991 – 1995 :

– تميزت هذه المرحلة بتغير الطابع القانوني للمؤسسة حيث أصبحت: مؤسسة عمومية ذات طابع الصناعي والتجاري وفق المرسوم التنفيذي رقم 91– 475 المؤرخ في 14 ديسمبر 1991، وقد اجل تطبيق هذا النظام الجديد حتى سنة 1995 سنة التطبيق الفعلي له.

– في هذه المرحلة تم وضع اتفاقية جماعية بين ممثلي العمال والمؤسسة تحدد علاقات العمل بين الطرفين.

المرحلة الخامسة 1995 – 2002 :

– في هذه المرحلة تحولت الشركة إلى مؤسسة عمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري E.P.I.C وكان ذلك سنة 1995 ، وفق المرسوم التنفيذي رقم 95 – 280 المؤرخ في 17 سبتمبر 1995 ، والحق تسيير المؤسسة إلى المؤسسة المكلفة بذلك.

– ميزة هذه الفترة هي استقلالية المؤسسة ماليا ، أي استقلالية التسيير ، وتم تحديد مجالات تعاملها مع الوصاية ، كما تم وضع المهام الرئيسية والتي نوجزها في ما يلي :

– نقل وتوزيع الطاقة بنوعيها (الغازية ، الكهربائية).

– ضمان التوزيع العمومي للغاز مع مراعاة شروط النوعية والأمن ، وأقل تكلفة للطاقة ، وذلك في إطار مهامها للخدمة العمومية.

– ضمان الإنتاج من الطاقة الكهربائية والغازية.

المرحلة السادسة 2002 – 2008 :

– بعد سنة 2002 أصبحت مؤسسة " سونلغاز " شركة ذات سهم ، وذلك بعد مصادقة البرلمان على قانون الطاقة ، برأس مال يبلغ 1500000000.00 دج ، مقسم إلى 150 ألف سهم كل سهم يقدر ب 1000000.00 دج .

– كل سهم ملك للدولة ، أي أن رأس المال للشركة غير معروض للبيع ل محليا ولا دوليا .

ما يميز هذه المرحلة عن المراحل السابقة هو تحررها أكثر في استقلالية التسيير المالي وكدا القرارات.

وهنا أصبحت المؤسسة عبارة عن مجمع صناعي يضم عدة مديريات عامة ، كل واحدة لها تسييرها الخاص واستقلالية مالية.

ومن أهم هذه المديريات :

- المديرية العامة لإنتاج الطاقة لكهربائية SPE
- المديرية العامة لنقل الكهرباء GRTE
- المديرية العامة لنقل الغاز GRTE
- المديرية العامة للتوزيع – غرب – بوهران SDO
- المديرية العامة للتوزيع وسط – بالبليدة SDC
- المديرية العامة للتوزيع مركز – بالجزائر العاصمة SDA
- المديرية العامة للتوزيع شرق – قسنطينة SDE

كما يمكن ذكر الأهداف العامة لشركة سونلغاز تبعا للمراحل التي مرت بها منذ تأسيسها

المرحلة الأولى : 1947 – 1969 :

كان للمؤسسة خلال هذه المرحلة هدفان رئيسيان هما :

1-تزويد أماكن إقامة المعمرين الفرنسيين والثكنات العسكرية بالطاقة الكهربائية وذلك لحماية ممتلكاتهم.

2-توسيع الشبكات الكهربائية على المدن الساحلية الكبرى ، خاصة : الجزائر ، عنابة وهران نظرا لمكانتهم الإستراتيجية.

المرحلة الثانية 1969 -1983 :

سطرت المؤسسة في هذه المرحلة الأهداف التالية :

1 – إنتاج ونقل الطاقة الكهربائية والغازية عبر القنوات والشبكات الموروثة عن المستعمر ، والحفاظ على استمرارية المؤسسة .

2 – احتكار توزيع سوق الطاقة الكهربائية والغازية عبر كافة الوطن .

3 – تكوين إطارات المؤسسة في مختلف النشاطات بمراكز تكوين أجنبية.

المرحلة الثالثة : 1983 – 1991:

يمكن تلخيص أهداف هذه المرحلة فيما يلي :

1 – الحفاظ على استمرارية المؤسسة .

2 – العمل على إيصال الطاقة الكهربائية إلى كافة أنحاء الوطن .

3 – إنشاء مراكز تكوين مهنية متخصصة تابعة للمؤسسة.

وهذا الأخير الذي يعد الشيء الجديد الذي أتت به هذه المرحلة ، ومن خلاله ندرك اهتمام المؤسسة بمسألة التكوين ، حيث قامت بإنشاء مدارس ومعاهد للتكوين نذكر منها : المدرسة التقنية للبليدة – مدرسة عين مليلة.

المرحلة الرابعة : 1995 – 2002 :

مؤسسة عمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري E.P.I.C

شهدت هذه المرحلة بعض التعديلات التي تتماشى مع الطابع الجديد للشركة وعليه تم في هذه المرحلة تسطير الأهداف التالية :

1-ضمان الإنتاج من الطاقة الكهربائية والغازية.

2-نقل وتوزيع الطاقة الكهربائية والغازية.

3-احترام شروط النوعية في خدمة الزبائن.

4-الحفاظ على انتماء الزبائن للمؤسسة.

وفي سنة 2000 نمت إضافة هدفين آخرين هما :

5 – العمل على أن تحتل المؤسسة المرتبة الخامسة في حوض البحر المتوسط من حيث المبيعات والأرباح ، والكفاءة في الخدمات.

6 – ترقية مستوى كفاءة الموارد البشرية حسب المعايير الدولية.

المرحلة الخامسة : 2002 – 2008 :

انحصرت أهدف المؤسسة في هذه المرحلة فيما يلي :

1 – إنتاج ونقل وتوزيع وتسويق الطاقة الكهربائية بالجزائر وبالخارج.

2 – تنمية وتطوير الخدمات فيما يخص مصالح الطاقة .

3 – دراسة وترقية كل أنواع مصادر الطاقة.

4 – تنمية بكل الوسائل المتاحة لجميع النشاطات التي لها علاقة مباشرة وغير مباشرة بالصناعة الكهربائية والغازية.

5 – ضمان أمن الأفراد لهم علاقة مباشرة بنشاط الاستغلال.

6 – الحفاظ على صورة المؤسسة على المستوى المحلي.

خصائص الموارد البشرية في شركة " سونلغاز SONELGAZ" : تتميز شركة " سونلغاز" بكم هائل من الموارد البشرية متباين الكفاءات والقدرات وقد ساهم في تطوره ذلك التطور التاريخي الذي شهدته الشركة منذ نشأتها قبل الاستقلال حيث بدأت أول التطورات الهامة للموارد البشرية بعد الاستقلال مباشرة وخاصة فترة السبعينات أين بدأ الاهتمام بالتكوين كمحور مهم في بناء قدرات الشركة فيما يخص الموارد البشرية.

– كان نزولنا إلى ميدان الدراسة (زيارة استطلاعية) في افر يل سنة 2009 و ذلك بهدف تكوين فكرة أولية عن المؤسسة و التعرف عليها و جمع معلومات حولها و من خلالها تم إجراء مقابلات مع ثلاث عمال منفذين، كما تم مقابلة بعض المشرفين المباشرين حيث تم الاستفسار عن العديد من الأمور التي تعيننا في دراستنا ، ومن بين ما تم النقاش فيه :

– طرق الاتصال المتبعة في المؤسسة.

- كيفية تأدية العمال لمهامهم.

- طرق الإدارة في تقييم أداء العاملين.

- العلاقة بين الإدارة وعمالها.

ومن خلال جمع المعلومات وتحليلها بناءا على أسئلة المقابلـة لكـل مـن العمـال المنفـذين والمشرفين المباشرين خلصنا الى مجموعة من النتائج الاولية التالية:

- لجوء الإدارة الى المشرفين المباشرين لإيصال الأوامر الى العمال، واستعمال بعض الطرق كالاجتماعات .

- استعمال العمال الاتصال الكتابي من خلال سجلات الشكاوي والاقتراحـات لإيـصال كـل انشغالاتهم الى الإدارة.

- تأكيد العمال على أهمية اهتمام الإدارة بهم من خلال فتح قنوات الاتصال بهـم ،وضـرورة الاتصال المتبادل الذي يخدم الطرفين وهذا يساعد على تأدية مهامهم في أحسن الظروف.

- لجوء الإدارة الى تقارير المشرفين المباشرين في تقييم الأداء العمال والوقوف علـى أوجـه التقصير في تأدية مهامهم.

والمقابلة كما عرفها **انجلش انجلش** هي محادثة موجهة يقوم بها شخص مع شـخص آخـر،أو أشخاص آخرين،هدفها استثارة أنواع معينة من المعلومات.[1]

[1] - جودت عزت عطوي: أساليب البحث العلمي ،الدار العلمية للنشر والتوزيع، عمان ،الأردن، 2000: ص 110.

2- المنهج المستخدم:

لم يعد الأساس في التقدم العلمي اليوم هو الحصول على كم معرفي أكثر وإنما الأساس هو الوسيلة التي تمكننا من الحصول على هدا الكم واستثماره في اقصر وقت ممكن وبأبسط الجهود، والوسيلة في دلك هي المنهج العلمي بكل معطياته، ولهذا يعتبر المنهج العلمي الطريق الذي يتبعه الباحث للوصول إلى تعليمات أو نتائج بطريقة علمية دقيقة، وكذلك مجموعة القواعد العامة التي توجه البحث للوصول إلى الحقيقة العلمية[1].

والمنهج هو طريقة تساعد في البحث ولا يستطيع الباحث العلمي الاستغناء عنه وبدون المنهج يكون البحث مجرد تجميع للمعلومات لا علاقة له بالواقع العلمي، ويختلف المنهج من دراسة إلى أخرى على حسب طبيعة ومشكلة موضوع البحث وتبعا لاختلاف الباحثين وقدراتهم وإمكاناتهم. واستنادا إلى كتب المنهجية فان المنهج الوصفي هو الأكثر كفاءة في الكشف عن حقيقة الظاهرة وإبراز خصائصها، فحين يريد الباحث أن يدرس ظاهرة ما فان أول خطوة يقوم بها هي وصف الظاهرة التي يريد دراستها وجمع معطيات ومعلومات دقيقة عنها فالمنهج الوصفي يقوم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفا دقيقا، والتعبير عنها تعبيرا كيفيا أو تعبيرا كميا[2].

وعليه يمكن تعريف المنهج الوصفي بأنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلا كافيا ودقيقا، لاستخلاص دلالاتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث[3].

وتماشيا مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة فقد اعتمدنا على تطبيق الأسلوب الوصفي التحليلي من خلال محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين ، وتأثير بعض المتغيرات الشخصية على أدائهم الوظيفي.

1 – حميدة عميراوي، مراحل الضوابط المنهجية لإعداد بحث، الباحث الاجتماعي، جامعة منتوري، قسنطينة، العدد: 1، بدون تاريخ، ص: 96.

2 – عمار بوحوش، محمد محمود الدنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995. ص: 129.

3 – بشير صابح الراشدي، مناهج البحث التربوي، رؤية تطبيقية مبسطة، الكويت، دار الكتاب الحديث، 2000. ص: 59.

3- <u>العينة:</u>

العينة ليست مجرد جزء من مجتمع البحث حسبما اتفق عليه، ولكنها اختيار واعي تراعى فيه قواعد واعتبارات علمية معينة لكي تكون نتائجها قابلة للتعميم على المجتمع الأصلي، وتعرف العينة على أنها مجتمع الدراسة الذي تؤخذ منه البيانات الميدانية، إنها جزء من الكل، بمعنى آخر هي مجموعة من أفراد المجتمع تكون ممثلة له ، لتجرى عليها الدراسة والعينة ليست إلا مثالا أو مجموعة من أمثلة يستخلص منها أحكام فيها قدر من الاحتمال ويمكن الاستعانة بها في بعض الإجراءات العملية أو الاستنتاجات النظرية، وحدات العينة قد تكون أشخاصا، كما قد تكون أحياء أو شوارع آو مدن أو غير ذلك.

يضم مجتمع الدراسة مئتين وعشرة (210) فردا وبعد الاطلاع على الخصائص الأخرى لمجتمع الدراسة حاولنا استغلالها في صياغة الفروض وهذا فيما يخص متغير السن، المستوى التعليمي والاقدمية في العمل وتأثيرها على المتغير التابع في دراستنا.وبعد حذف العمال الذين تم مقابلتهم في الدراسة الاستطلاعية (03عمال منفذين) وعينة العمال الذين تم توزيع عليهم استمارة البحث الأولية للتحقق من ثباتها (10 عمال) أصبح لدينا المجتمع الأصلي يتكون من 197عاملا منفذا.

وقد ارتأينا من خلال مجتمع الدراسة اخذ نسبة 25 % كعينة من المجتمع الأصلي واعتبرنا ذلك الحجم ممثلا لضمان التمثيلية أكثر، وبالتالي عينة البحث تتكون من تسعة وأربعون(49) عامل منفذ ، تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

4- <u>أدوات جمع البيانات:</u>

يركز الباحث على تقنيات لجمع المعطيات والبيانات الخاصة بالظاهرة المراد دراستها واختيار التقنية أو الوسيلة المعتمد عليها يتوقف أساسا على طبيعة موضوع الدراسة، والهدف المراد الوصول إليه وبما أننا بصدد معرفة طبيعة الاتصال السائد بمؤسسة سونلغاز وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين، وتماشيا مع طبيعة الموضوع فقد إعتمدنا على **الإستمارة**، إذ تعتبر هده الأخيرة من أنسب الوسائل المستعملة و أكترها شيوعا في الحصول على البيانات التي تكون كمنطلق أساسي للباحث من أجل الإجابة والتحليل على الأسئلة التي طرحها في بداية البحث، وتعرف **الإستمارة** على أنها" نموذج يضم مجموعة أسئلة

توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة البحث ويتم تنفيذ الاستمارة عن طريق المقابلة الشخصية أو ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد.

وانطلاقا من مشكلة بحثنا فقد تم تصميم الاستمارة انطلاقا من موضوع بحثنا، حيث تم تقسيم الاستمارة الى محورين:

المحور الأول: تناول الاتصال التنظيمي وضم 22 بندا ، من البند 01 الى البند 22 ، بنود تتمحور حول الاتصال النازل وعددها 11 بند، وأخرى تتعلق بالاتصال الصاعد وهي كذلك 11 بندا.

المحور الثاني: تناولنا فيه المتغير التابع وهو الأداء الوظيفي ، وعدد بنوده 20 بند كأسلوب تقدير ذاتي للعمال المنفذين حول أدائهم الوظيفي ضمن مؤسسة البحث(سونلغاز)، كذلك نتطرق الى بعض المتغيرات أو البيانات الأولية التي تم إدراجها ضمن الفرضيات الصفرية وهي:

السن والمستوى التعليمي والاقدمية في العمل.

وتكون الإجابة على بنود الاستمارة متدرجة بين موافق، محايد، غير موافق، وقد أعطيت لهذه الدرجات الأعداد: 3، 2 ،1 على التوالي.

*** صدق الاستمارة:**

للتحقق من صدق الاستمارة عرضت في صورتها الأولية على محكمين وهم أربعة(04) أساتذة [1]بقسم علم النفس بجامعة قسنطينة وعنابة، وذلك بهدف إفادتنا ببعض الملاحظات حول مدى صدقها وكفاءتها في قياس متغيرات الدراسة، وفي ضوء الملاحظات المقدمة ضمن إطار الصدق الظاهري تم إدخال التعديلات الضرورية واللازمة، حيث بالنسبة للمحور الأول المتعلق بالاتصال التنظيمي تم حذف البند "12" و"24" ،وإعادة صياغة البند الرابع"4" والبند الحادي والعشرين "21".

*** الثبات:**

قبل عرض الاستمارة على عينة البحث الأصلية يجب التحقق من مدى قابلية هده الأخيرة للتطبيق فاستعملنا طريقة الاختبار وإعادة الاختبار Test-Retest وذلك بحساب معامل الارتباط والدي يعبر عن مدى الارتباط بين الدرجات المتحصل عليها عند تطبيقه لأول مرة والدرجات

[1]- الاساتذة المحكمون هم: أ.د لوكيا الهاشمي، د.العايب رابح، د. بوخدير عمار، د. لعريط بشير.

المتحصل عليها عند إعادة التطبيق ، ومن اجل ذلك قمنا باختيار عينة تتكون من 10 عمال منفذين،وقد سحبوا عشوائيا من القائمة الاسمية وحذفوا لاحقا من العينة النهائية، بعد مدة 15يوم تم إعادة توزيع الإستبانة حيث تم استبعاد هؤلاء الأفراد من عينة الدراسة الأصلية، وبعد ذلك تم حساب معامل الارتباط وكانت النتائج كالتالي:

العينة تساوي: 10 أفراد.

نستعمل هنا معامل **بيرسون**[1] والذي يحسب بالمعاملة التالية:

$$\text{ر} = \frac{\text{ن} \times \text{مج}(\text{س}.\ \text{ص}) - \text{مج س}\ .\ \text{مج ص}}{\sqrt{\left[\text{ن}\ .\ \text{مج س}^{2} - (\text{مج س})^{2}\right].\left[\text{ن}\ .\ \text{مج ص}^{2} - (\text{مج ص})^{2}\right]}}$$

ر = معامل الارتباط.

س = عدد درجات الاختبار الأول.

ص = عدد درجات الاختبار الثاني.

ن = عدد الافراد

الأفراد	س	ص	$س^2$	$ص^2$	س × ص
01	121	117	14641	13689	14157
02	105	100	11025	10000	10500
03	103	99	10609	8901	10197
04	114	106	12996	11236	12084
05	115	110	13225	12100	12650
06	117	112	13689	12544	13104
07	118	103	13924	10609	12154
08	105	110	11025	12100	11550
09	109	95	11881	9025	10355

[1] - عبد الكريم بوحفص : الاحصاء المطبق في العلوم الاجتماعية والانسانية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2005: ص 214.

10	120	111	14400	12321	13320
المجموع	1127	1063	127415	112525	120071

بعد القيام بالعمليات الحسابية حصلنا على معامل ارتباط يقــدر ب:0.72 وهــو معامــل ارتباط ذو علاقة موجبة متوسطة ، وعليه فان الاستمارة قابلة للتطبيق.

5.أساليب تحليل البيانات:

إن جمع البيانات عن طريق استمارة البحث دون تبويبها وتحليلها تبقى نتائج مبهمة وغير معروفة ما لم يتم الاعتماد على وسائل التحليل التي تجعل النتائج واضحة ويستطيع القارئ الإطلاع عليها، وقد اعتمدنا في بحثنا هدا على أسلوبين هما:

* **الأسلوب الكمي:** وهو الأسلوب الذي يستعمل فيه النسب المئوية في الكشف عن فرضيات ومتغيرات الدراسة، وكذلك معامل بيرسون عن طريق إحصاء إجابات الفئة المبحوثة حول الفرضيات وكان ذلك خاصة في تفسير الفرضيتين الأولى والثانية، كما استخدمنا أيضا في دراستنا اختبار الدلالة **مربع كاي(ك2)** ، وقد استعمل لمعرفة مدى تأثير متغيرات الدراسة(السن والمستوى التعليمي والاقدمية في العمل) على المتغير التابع وهو الأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين.

$$ك2 = \frac{(ت و - ت م)^2}{ت م}$$

ت و= التكرار الملاحظ.

ت م = التكرار المتوقع.

(ف-1)(ع-1) = درجة الحرية.

حيث:

ف = عدد الأسطر.

ع = عدد الأعمدة

مستوى الدلالة = 0.05

* **الأسلوب الكيفي:** ويعتمد على الجانب الوصفي في تحليل والتعليق على النتائج.

الفصل الرابع

عرض وتحليل البيانات

- عرض وتحليل النتائج على ضوء فرضيات الدراسة:

1-1 - الكشف عن نمط الاتصال السائد بمؤسسة البحث:

جدول رقم 01: استجابة أفراد العينة حول بنود الاتصال النازل.

الأبعاد	البنود	موافق		محايد		غير موافق		مج
		ت	%	ت	%	ت	%	
القرارات و التعليمات	1-تتلقى الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر	26	53.06	07	14.28	16	32.65	49
	2-تعتبر الاجتماعات أحد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال التعليمات إليك.	36	73.46	02	04.08	11	22.44	49
	3- تتصل الإدارة بك خلال فترات منتظمة أثناء أدائك لعملك.	24	48.94	06	12.24	19	38.77	49
	4- كثيرا ما تتصل الإدارة بك بهدف تقديم قرارات للتنفيذ فقط.	33	67.34	04	8.16	12	24.48	49
	5- أحيانا تلجأ الإدارة إليك لطلب رأيك حول مسائل تخص عملك.	30	61.22	04	8.16	15	30.61	49

انسياب المعلومات	6- تصلك المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب.	35	71.42	03	6.12	09	18.36	49
	7- المعلومات المقدمة من طرف الإدارة تفهم بسهولة.	31	63.26	02	4.08	16	32.65	49
وسائل الاتصال	8- البرامج التكوينية داخل مؤسستك تساعدك على أداء عملك بكفاءة.	37	75.51	03	6.12	09	18.36	49
	9- المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر تساعدك على الدقة في أداء عملك.	34	69.38	05	10.20	10	20.40	49
	10- الإعلانات وسيلة هامة في مؤسستكم لإيصال التعليمات لك بسرعة.	28	57.14	09	18.36	12	24.48	49
	11- الهاتف وسيلة من وسائل اتصال الإدارة بك .	13	26.53	06	12.24	30	61.22	49

من خلال استجابة أفراد العينة فيما يخص بنود بعد الاتصال النازل الموضح في الجدول رقم (01) فإننا نسجل اكبر نسبة موافقة على محتوى البند 08 بنسبة 75.51% حيث أكد العمال على أهمية ودور البرامج التكوينية في مساعدتهم على أداء أعمالهم بالشكل المطلوب،كما نجد نسبة الموافقة عالية في البنود 02، 06، 09 بنسب فاقت 70% ، حيث أشار أفراد العينة الى أن الاجتماعات من وسائل الاتصال الفعالة التي من خلالها يتلقون التعليمات المتعلقة بالعمل، كذلك وعن طريق المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر تمكن العمال من فهم التعليمات بدقة وبالتالي انجاز المهـام الموكلة إليهم بدقة كذلك، وهو مـا يعكس اتفاق أفراد العينة بنسبة 71.42 % في البند 06 على أن المعلومـات المقدمة مـن طرف الإدارة تصل في الوقت المناسب وتفهم بسهولة وهذا مـا يعكس فعالية وسائل الاتصال المتبعة في المؤسسة مـن خلال الاجتماعات واتصال المشرفين المباشرين بالعمال عن طريق المحادثة الشفوية لتقديم وشرح كـل التعليمات المقدمة من طرف الإدارة.

كما نجد ومن خلال البند الرابع أن نسبة 67.34 بالمئة من أفراد العينة اتفقوا أن هدف اتصال الإدارة بهم في الغالب هو تقديم قرارات للتنفيذ فقط ، رغم تأكيد نسبة(61.22) أن الإدارة في بعض الأحيان تقوم بطلب أراء العمال في إطار المسائل والأمور التي تتعلق بأعمالهم الموكلة إليهم.

هذا وقـد أكـد العمال على أهمية الإعلانـات كوسيلة اتصال سريعة تتبعها الإدارة لإيصال التعليمـات إليهم ، في حين كانت استجاباتهم سلبية اتجاه اعتبار الهـاتف وسيلة مـن وسائل

الاتصال الإدارة بهم بنسبة 61.22 بالمئة رغم أهمية هذا الأخير في إيصال التعليمات بسرعة كما يمثل مـــن احدث تقنيـــات الاتصال المتبعة ، وهـــو ما فسرنه أن الإدارة تفضل الاجتماعات والإعلانات لإيصال كل الأوامر والتعليمات الى العمال أو عن طريق المشرف المباشر.

ومن خلال استجابات أفراد العينة تبين لنا وجـــود اتصال تنظيمي رسمي نازل بالمؤسسة من خلال اتصال إدارة المؤسسة بعمالها في أوقات منتظمة عن طريق المشرف المباشر أو وسائل أخرى كالاجتماعات والإعلانات ودورها الهام في إيصال التعليمات والأوامر الى العمـــال في الوقت المناسب مع الفهم الجيد لطبيعة تلك المعلومات والقرارات، ممـــا يساعد العمال على فهم ماذا تريد الإدارة منهم؟ طريقة تأدية مهامهم والدقة والسرعة في الأداء، مما يحقق الغرض من اتصال الادراة بعمالها.

جدول رقم 02: استجابة أفراد العينة حول بنود الاتصال الصاعد.

الأبعاد	البنود	موافق		محايد		غير موافق		مج
		ت	%	ت	%	ت	%	
وسائل الاتصال	12-تتصل بالإدارة من خلال مسئولك المباشر.	23	46.93	05	10.20	21	42.85	49
	13-تعتبر النقابة وسيلة هامة لإيصال انشغالاتك إلى الإدارة.	37	73.46	00	00	12	24.48	49
	14- تفضل المقابلة الفردية مع المدير لطرح مشاكل عملك	39	79.59	02	4.08	08	16.32	49 *
	15-نادرا ما تلجا إلى صندوق الشكاوي لإيصال انشغالاتك	35	71.42	05	10.20	09	18.36	49 *
	16- تستغل اجتماعك بالإدارة للتحسيس بصعوبة عملك.	36	73.46	03	6.12	10	20.40	49
وصول المعلومات	17- لا تجد صعوبة في الاتصال بالإدارة.	30	61.22	06	12.24	13	26.53	49
	18- الإدارة مهتمة باستقبال العمال للاستماع إلى شكاويهم.	33	67.34	01	2.04	15	30.61	49
تقبل	19- كثيرا ما تحل المشاكل	31	63.26	06	12.24	12	24.48	49

الاقتراحات من العمال	المتعلقة بأداء عملك من خلال اتصالك بالإدارة.							
	20- تتصل بالإدارة من اجل رفع مستوى أدائك.	25	51.02	06	12.24	18	36.73	49
	21- تشارك في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة.	28	57.14	05	10.20	15	30.61	49
	22- اهتمام الإدارة باقتراحاتك المتعلقة بأداء عملك زاد من إخلاصك في العمل .	29	59.18	06	12.24	14	28.57	49

من خلال استجابة أفراد العينة فيما يخص بنود بعد الاتصال الصاعد الموضح في الجدول رقم (02) فإننا نسجل اكبر نسبة موافقة على محتوى البند" 14" م تليها البنود "13" و"16" ومعظم البنود كانت نسبة الموافقة عليها مرتفعة، ماعــدا البند "12" التي كانت نسبة المــوافقة فيه 46.93 %.

حيث نجد من خلال نسبة الموافقة المرتفعة للبند "14" (79.59%) أن معظم العاملين يفضلون مقابلة المدير من اجل طرح المشاكل التي تعترضهم أثناء أدائهم لعملهم، وهذا ما تؤكده نسبة عدم الموافقة(42.85%) على البند "12" المتعلق بالاتصال بالإدارة عــن طــريق المشرف المباشر وهذا ما يؤكد لجوء العمال الى طرق أخرى يرونها الأفضل لإيصال انشغالاتهم بسرعة وهذا ما يعكس تفضيلهم الاتصال ومقابلة مدير المؤسسة شخصيا.

كما نجد في استجابــات أفراد العينة مــن خلال البند "13" ونسبــة الموافقــة عليه المرتفعة (73.46بالمئة) إدراك العمال لدور النقابة كوسيلة هامة لإيصال كل انشغالاتهم وكل ما يتعلق بعملهم ، وهذا يمكن تفسيره أن للنقابة منافذ كثيرة لإيصال انشغالات العمال وحفظ حقوقهم بفضل التشريعــات المتبعة داخل المؤسسة التي تحدد للعــامل منافذ طــرح انشغالاته طبقــا لتشريعات الدولة، وهذا مايعيه العمال تماما.

كذلك ومن خــلال البند "16" ونسبة الموافقة العالية عليه(73.46 %) أن العمال يستغلون اجتماعهم بالإدارة للتحسيس بالصعوبات التي تعترضهم أثناء أدائهم لأعمالهم، وهذا نذرة لجوء العمال الى صندوق الشكــاوي وتفضيلهم للمحــادثة الشفــوية المباشرة أما من خلال الاتصال بالمدير آو استغلال الاجتماعات بالإدارة لإيصال انشغالاتهم، حيث أكد العمال من خلال البند "17" و"18" على التوالي يسر عملية الاتصال بالإدارة لاهتمــام الإدارة للاستماع الى كل انشغالات العمال فيما يخص كل ما يتعلق بمهامهم حيث أكدت عينة الدراسة من خلال البند

"21" على مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بمؤسستهم وهــذا مــن خلال اهتمــام الإدارة باقتراحاتهم والاستماع الى انشغالاتهم، وهذا ما يزيد مــن إخلاص العمــال في أداء العمــل وتعزيز العلاقة الجيدة بين الإدارة والعمال مما يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة ويضمن لها الرقي والنمو.

تعليق عام: من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة لبعدي الاتصال النازل والصاعد تبين لنا وجود نمطي الاتصال النازل والصاعد ضمن علاقات الإدارة مع عمالها سواء كان الاتصال من طرف الإدارة بعمالها من خلال المشرف المباشر أو عن طريق الاجتماعات واستغلال العمال لهذه الأخيرة في إيصال انشغالاتهم، وهذا يساعد على تحقيق جو ومناخ تنظيمي يساعد على السير الحسن لكل نشاطات المؤسسة وانسياب المعلومات سواء كانت نازلة أو صاعدة.

2-1 دراسة العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي

1-2-1- جدول رقم 03 يوضح العلاقة بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي

الأفراد	س	ص	س2	ص2	س× ص
1	32	55	1024	3025	1760
2	32	46	1024	2116	1472
3	23	50	529	2500	1150
4	25	38	625	1444	950
5	24	40	576	1600	960
6	31	45	961	2025	1395
7	29	36	841	1296	1044
8	22	34	484	1156	748
9	30	51	900	2601	1530
10	31	37	961	1369	1147
11	23	49	529	2401	1127
12	21	43	441	1849	903
13	27	40	729	1600	1080
14	25	40	625	1600	1000
15	28	43	784	1849	1204

1110	1369	900	37	30	16
858	1521	484	39	22	17
1617	2401	1089	49	33	18
900	2025	400	45	20	19
920	1600	529	40	23	20
1200	676	625	48	25	21
1040	2209	676	40	26	22
598	2025	529	26	23	23
1410	1936	900	47	30	24
1215	1681	729	45	27	25
1232	1296	784	44	28	26
943	961	529	41	23	27
720	1225	400	36	20	28
372	1089	144	31	12	29
945	1764	729	35	27	30
924	1600	784	33	28	31
1302	1936	961	42	31	32
840	1764	441	40	21	33
968	1156	484	44	22	34
840	1521	400	42	20	35
816	1764	576	34	24	36
1092	2116	784	39	28	37
1008	1681	576	42	24	38
1380	1936	900	46	30	39
984	1296	576	41	24	40
1100	1936	625	44	25	41
720	1296	400	36	20	42
912	1444	576	38	24	43
861	1681	441	41	21	44
1376	1849	1024	43	32	45
1144	1936	676	44	26	46
1025	1681	625	41	25	47
1232	1936	784	44	28	48
1518	2116	1089	46	33	49
52592	85526	33202	2030	1258	المجموع

وبتطبيق ارتباط " **بيرسون**" بالمعادلة التالية:

$$\text{ر} = \frac{\text{ن} \; X \; \text{مج (س. ص) - مج س . مج ص}}{\sqrt{\text{ا ن . مج س}^{2} - \text{(مج س)}^{2} \text{ ا . ا ن . مج ص}^{2} - \text{(مج ص)}^{2}}}$$

نجد ان معامل يرسون ر = 0.52 وهي درجة دالة إحصائيا على وجود علاقة ارتباطيه موجبة متوسطة في جدول الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بين بعد الاتصال النازل والأداء الوظيفي.

1-2-2 جدول رقم 04 يوضح العلاقة بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي

الأفراد	س	ص	س2	ص2	س× ص
1	28	55	784	3025	1540
2	25	46	625	2116	1150
3	29	50	841	2500	1450
4	25	38	625	1444	950
5	21	40	441	1600	840
6	30	45	900	2025	1350
7	27	36	729	1296	972
8	23	34	529	1156	782
9	32	51	1024	2601	1632
10	25	37	625	1369	925
11	28	49	784	2401	1372
12	21	43	441	1849	903

880	1600	484	40	22	13
1000	1600	625	40	25	14
1161	1849	729	43	27	15
1110	1369	900	37	30	16
897	1521	529	39	23	17
1029	2401	441	49	21	18
1215	2025	729	45	27	19
840	1600	441	40	21	20
1248	676	676	48	26	21
1000	2209	625	40	25	22
442	2025	289	26	17	23
1269	1936	729	47	27	24
1215	1681	729	45	27	25
1320	1296	900	44	30	26
1189	961	841	41	29	27
864	1225	576	36	24	28
465	1089	225	31	15	29
910	1764	676	35	26	30
825	1600	625	33	25	31
1260	1936	900	42	30	32
1040	1764	676	40	26	33
1100	1156	625	44	25	34
924	1521	484	42	22	35
918	1764	729	34	27	36
936	2116	576	39	24	37
924	1681	484	42	22	38
1334	1936	841	46	29	39
1107	1296	729	41	27	40
1012	1936	529	44	23	41
1044	1296	841	36	29	42
988	1444	676	38	26	43
820	1681	400	41	20	44
1376	1849	1024	43	32	45
1320	1936	900	44	30	46
1107	1681	729	41	27	47
1232	1936	784	44	28	48
1380	2116	900	46	30	49
52567	85526	85526	2030	1258	المجموع

وبتطبيق معامل ارتباط " **بيرسون**" بالمعادلة التالية:

$$\text{ر} = \frac{\text{ن} \times \text{مج (س. ص) - مج س . مج ص}}{\sqrt{\text{ا ن . مج س}^2 - (\text{مج س})^2 \text{ا.ا ن . مج ص}^2 - (\text{مج ص})^2}}$$

نجد أن ر= 0.57 وهي درجة دالة إحصائيا على وجود علاقة ارتباطيه موجبة متوسطة في جدول الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بين بعد الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي.

بعد إحصاء التكرارات لكل بند عند مستويات الموافقة الثلاث لدى فئة العمال التنفيذيين وحساب معامل الارتباط بين أبعـــاد الاتصال التنظيمي ودرجـــات الأداء الوظيفي، تحصلنا على معامل ارتباط دال إحصائيا على وجـــود علاقـــة موجبـــة متوسطة بين الاتصال النـــازل في مؤسسة سونلغاز والأداء الوظيفي حيث تحصلنا على درجة 0.52، اما فيما يخص بعد الاتصال الصاعد فقد تحصلنا على درجة 0.57وهي كذلك درجة دالة على وجود علاقة موجبة متوسطة بين نمط الاتصال الصاعد والاداء الوظيفي.

وعليه فان النسب التي تحصلنا عليها من خلال الإجابة على محتوى البنود نسب مرتفعة تعكس في جل البنود الإجماع والاتفاق على وجود علاقة بين أبعاد الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي.

1- 3- اختبار الفرضيات الصفرية

01- الفرضية الأولى: لا يوجد تأثير للسن على الأداء الوظيفي.

جدول رقم :(05) يوضح استجابات مفردات عينة الدراسة بحسب فئاتهم العمرية عن محتوى بنود الأداء الوظيفي.

البنود	مستوى الموافقة / السن	موافق	محايد	غير موافق	المجموع	كا 2 المحسوبة
1	35-25	15	01	02	18	**4.81**
	45-36	08	02	02	12	
	55-46	14	00	05	19	
2	35-25	13	02	03	18	**0.52**
	45-36	09	01	02	12	
	55-46	14	01	04	19	
3	35-25	11	02	05	18	**1.75**
	45-36	08	00	04	12	
	55-46	13	01	05	19	
4	35-25	13	01	04	18	**1.04**
	45-36	08	00	04	12	
	55-46	13	02	04	19	
5	35-25	14	01	03	18	**1.16**
	45-36	08	02	02	12	
	55-46	13	02	04	19	
6	35-25	15	00	03	18	**1.43**
	45-36	09	01	02	12	
	55-46	15	01	03	19	
7	35-25	16	00	02	18	**3.94**
	45-36	08	01	03	12	
	55-46	12	02	05	19	
8	35-25	15	01	02	18	**3.67**
	45-36	08	00	04	12	
	55-46	14	02	03	19	
9	35-25	14	01	03	18	**3.65**
	45-36	07	02	03	12	
	55-46	15	00	04	19	
10	35-25	12	02	04	18	**0.56**

	12	03	01	08	45-36	
	19	04	10	14	55-46	
	18	04	01	13	35-25	
0.76	12	02	01	09	45-36	11
	19	05	02	12	55-46	
	18	05	00	13	35-25	
1.58	12	03	01	08	45-36	12
	19	04	01	14	55-46	
	18	05	01	12	35-25	
	12	04	00	08	45-36	13
2.05	19	04	02	13	55-46	
	18	05	02	11	35-25	
1.93	12	03	01	08	45-36	14
	19	05	00	13	55-46	
	18	05	02	11	35-25	
2.44	12	03	01	08	45-36	15
	19	04	00	15	55-46	
	18	04	00	14	35-25	
2.74	12	01	01	10	45-36	16
	19	03	02	14	55-46	
	18	02	01	15	35-25	
2.07	12	04	00	08	45-36	17
	19	03	01	15	55-46	
	18	05	02	11	35-25	
0.86	12	03	01	08	45-36	18
	19	04	10	14	55-46	
	18	04	01	13	35-25	
0.51	12	02	01	09	45- 36	19
	19	03	02	14	55-46	

20	35-25	13	00	05	18	**3.76**
	45-36	08	02	02	12	
	55-46	13	01	05	19	

جدول رقم : (06): يوضح حساب درجة الحرية بالنسبة لمتغير السن.

الأعمدة	الصفوف	درجة الحرية	كا2 المجدولة	مستوى الدلالة
03	03	04	9.48	0.05

بعد إحصاء التكرارات المشاهدة لكل بند عند مستويات الموافقة الثلاث, وبتطبيق برنامج **لكسال Excel** ، تم تحديد قيم كا2 الموجودة ضمن الملاحق وكانت النتائج الخاصة بمتغير السن عند مستوى الدلالة (0.05) كالتالي :

عدم وجود فروق دالة إحصائيا في استجابات مفردات العينة بمختلف مستوياتهم العمرية في كل البنود, و منه فإننا نعتبر أن متغير السن لا يؤثر على الأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين.

2 – الفرضية الثانية: لا يوجد تأثير للمستوى التعليمي على الأداء الوظيفي.

جدول رقم: (07) يوضح استجابات مفردات عينة الدراسة بحسب مستواهم التعليمي على الأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين.

البند	مستوى الموافقة / المستوى التعليمي	موافق	محايد	غير موافق	المجموع	كا 2 المحسوبة
1	إكمالي	16	02	05	23	**0.48**
	ثانوي	13	01	03	17	
	جامعي	06	01	02	09	
2	إكمالي	16	00	07	23	**5.23**
	ثانوي	12	02	03	17	
	جامعي	05	02	02	09	
3	إكمالي	14	01	08	23	**3.23**
	ثانوي	14	00	03	17	
	جامعي	05	01	03	09	

4	إكمالي	17	00	06	23	**5.73**
	ثانوي	12	01	04	17	
	جامعي	05	02	02	09	
5	إكمالي	15	02	06	23	**1.22**
	ثانوي	11	02	04	17	
	جامعي	06	00	03	09	
6	إكمالي	18	01	04	23	**3.18**
	ثانوي	14	01	02	17	
	جامعي	06	02	01	09	
7	إكمالي	15	00	08	23	**6.16**
	ثانوي	13	00	04	17	
	جامعي	07	01	01	09	
8	إكمالي	16	02	05	23	**3.96**
	ثانوي	13	00	04	17	
	جامعي	05	02	02	09	
9	إكمالي	14	01	08	23	**2.11**
	ثانوي	12	02	03	17	
	جامعي	05	01	03	09	
10	إكمالي	19	00	04	23	**6.62**
	ثانوي	15	01	01	17	
	جامعي	06	02	01	09	
11	إكمالي	15	01	07	23	**7.04**
	ثانوي	14	00	03	17	
	جامعي	04	02	03	09	
12	إكمالي	17	02	04	23	**2.65**
	ثانوي	14	00	03	17	
	جامعي	08	00	01	09	
13	إكمالي	13	02	08	23	**4.96**
	ثانوي	12	02	03	17	
	جامعي	06	00	03	09	
14	إكمالي	18	01	04	23	**4.72**

	ثانوي	13	02	02	17	
	جامعي	04	02	03	09	
15	إكمالي	16	00	07	23	**3.68**
	ثانوي	12	02	03	17	
	جامعي	05	01	03	09	
16	إكمالي	15	02	06	23	**2.67**
	ثانوي	13	02	02	17	
	جامعي	06	00	03	09	
17	إكمالي	18	01	04	23	**5.65**
	ثانوي	14	00	03	17	
	جامعي	05	02	02	09	
18	إكمالي	19	01	03	23	**5.44**
	ثانوي	12	01	04	17	
	جامعي	04	02	03	09	
19	إكمالي	15	02	06	23	**0.93**
	ثانوي	11	02	04	17	
	جامعي	07	01	01	09	
20	إكمالي	14	01	08	23	**2.74**
	ثانوي	13	00	04	17	
	جامعي	05	01	03	09	

جدول رقم : (08): يوضح حساب درجة الحرية لمتغير المستوى التعليمي

الأعمدة	الصفوف	درجة الحرية	كا2 المجدولة	مستوى الدلالة
03	**03**	**04**	**9.48**	**0.05**

بعد إحصاء التكرارات المشاهدة لكل بند عند مستويات الموافقة الثلاث, و بتطبيق برنامج **لكسال Excel** ، تم تحديد قيم **كا2** الموجودة ضمن الملاحق وكانت النتائج الخاصة بمتغير الأقدمية عند مستوى الدلالة (0.05) كالتالي:

عـــدم وجـــود فـــروق دالة إحصائيا في استجابـــات مفردات العينة حسب مستواهـــم التعـــليمي(إكمالي، ثانوي، جامعي) في جل بنود الاستمارة، وعليه فإننا نقول بأن هناك توافق إلى حد كبير على بنود الاستمارة لدى فئة العمال التنفيذيين، و أن المستوى التعليمي لا يؤثر على الأداء الوظيفي خلال الإجابة على العبارات الإيجابية بالموافقة و العبارات السلبية بعدم الموافقة .

3- الفرضية الثالثة :

– لا يوجد تأثير للأقدمية على الأداء الوظيفي.

جدول رقم : (09).يوضح استجابة مفردات عينة الدراسة بحسب سنوات الأقدمية على الأداء الوظيفي.

البند	مستوى الموافقة / الأقدمية بالسنوات	موافق	محايد	غير موافق	المجموع	كا 2 المحسوبة
1	06-01	07	02	02	11	**1.47**
	13-07	06	01	03	10	
	20-14	20	02	06	28	
2	06-01	08	00	03	11	**5.16**
	13-07	05	01	04	10	
	20-14	21	00	07	28	
3	06-01	08	00	03	11	**2.004**
	13-07	08	01	01	10	
	20-14	19	02	07	28	
4	06-01	07	00	04	11	**1.87**
	13-07	08	01	02	10	
	20-14	18	02	10	28	

	11	02	02	07	06−01	
5.40	10	03	01	06	13−07	5
	28	06	00	22	20−14	
	11	03	01	07	06−01	
6.82	10	03	02	05	13−07	6
	28	05	00	23	20−14	
	11	03	00	08	06−01	
8.48	10	03	01	06	13−07	7
	28	06	02	20	20−14	
	11	03	01	07	06−01	
2.36	10	04	00	06	13−07	8
	28	06	01	21	20−14	
	11	02	01	08	06−01	
5.55	10	01	01	09	13−07	9
	28	08	02	18	20−14	
	11	03	02	06	06−01	
3.56	10	03	01	06	13−07	10
	28	05	01	22	20−14	
	11	04	00	07	06−01	
1.04	10	03	01	06	13−07	11
	28	09	02	17	20−14	
	11	02	00	09	06−01	
4.66	10	02	02	06	13−07	12
	28	07	01	20	20−14	
	11	03	02	06	06−01	
2.42	10	03	00	07	13−07	13
	28	08	02	18	20−14	
	11	04	00	07	06−01	
4.75	10	03	01	06	13−07	14
	28	03	02	23	20−14	
2.19	11	04	01	06	06−01	15
	10	04	00	06	13−07	

	20−14	20	01	07	28	
16	06−01	09	00	02	11	**1.76**
	13−07	07	01	02	10	
	20−14	18	02	08	28	
17	06−01	07	00	04	11	**3.30**
	13−07	06	02	02	10	
	20−14	19	02	07	28	
18	06−01	07	01	03	11	**5.68**
	13−07	06	02	02	10	
	20−14	18	00	10	28	
19	06−01	07	01	03	11	**1.61**
	13−07	06	02	02	10	
	20−14	17	02	09	28	
20	06−01	05	02	04	11	**7.58**
	13−07	05	02	03	10	
	20−14	20	00	08	28	

جدول رقم (10): يوضح حساب درجة الحرية لمتغير الأقدمية المهنية

الأعمدة	**الصفوف**	**درجة الحرية**	**كا2 المجدولة**	**مستوى الدلالة**
03	03	04	9.48	0.05

بعد إحصاء التكرارات المشاهدة لكل بند عند مستويات الموافقة الثلاث, و بتطبيق برنامج **لكسال Excel** ، تم تحديد قيم كا2 الموجودة ضمن الملاحق وكانت النتائج الخاصة بمتغير الأقدمية عند مستوى الدلالة (0.05) كالتالي :

عدم وجود فروق دالة إحصائيا في استجابات مفردات العينة حسب فئات الأقدمية في جميع البنود، فإننا نقول بأن هناك توافق إلى حد كبير على بنود الاستمارة لدى فئة العمال التنفيذيين . و أنه لا وجود لتأثير الأقدمية على الأداء التنظيمي وهذا ما تأكده نتائج كا2 التي كانت اقل من القيمة المجدولة على جميع فقرات الاستمارة ، وعليه يمكن القول انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين فئة العمال التنفيذيين حول متغير الأداء الوظيفي تعزى إلى عامل الاقدمية.

تحليل عام :

بعد حسابات العلاقات الارتباطية بين أبعاد الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي و إحصاء التكرارات المشاهدة لكل بند من بنود الأداء الوظيفي عند مستويات الموافقة الثلاثة، وبتطبيق الأساليب الإحصائية المناسبة لكل فرضية، وباستقراء الجداول و تحليلها وترجمتها جاءت نتائج دراستنا كالتالي:

– فيما يخص الكشف عن نمط الاتصال السائد في مؤسسة **سونلغاز** نجد أن المؤسسة أو القائمين على تسييرها يمزجون بين النمطين طبقا لضرورات العمل وما تقتضيه طبيعة العلاقة بين الإدارة والعمال، وهذا ما لاحظناه من خلال استجابات العمال التنفيذيين الذين أكدوا على أن تلقيهم للمعلومات من الإدارة يتم عن طريق الاجتماعات أو عن طريق المشرف المباشر،كما أن فترات اتصال الإدارة بالعمال غالبا ماتكون منتظمة والهدف العام منها تقديم قرارات ليقوم العمال بتنفيذها و لجوء الإدارة أحيانا الى العمال للاستماع الى أرائهم في المسائل التي تتعلق بأعمالهم والمهام الموكلة إليهم،ومن خلال هذا النمط(الاتصال النازل)كما أشار" محمود المساد في كتابه" الإدارة الفعالة" يساعد المنظمة على أن تزود عمالها بالتعليمات والتوجيهات كذلك الأسس والمعايير للوظائف المسندة والاهم من ذلك يوضح ويزود العمال بالمعلومات المتعلقة بسياسة الشركة وأفكارها، وملامح ثقافتها العامة وهذا يساعد على ترسيخ فهم أفضل لأهداف المنظمة، ويمكن أن نلاحظ اهتمام شركة البحث بقيمة هذا النمط من خلال جعل الاتصال الإدارة بالعمال من خلال الاجتماعات سواء كانت رسمية أو غير رسمية والاتصال عبر المشرف المباشر الذي يساعد على التقرب من العمال أكثر وتبادل الاراء معهم. وهذا ما يعكس

قيمة الاتصال النازل وضرورته في مؤسسة البحث في السير العام لكل نشاطات المؤسسة وضبط علاقات الفاعلين فيها.

أما بالنسبة الى نمط الاتصال الصاعد المتبع في المؤسسة كذلك نجد أن العمال التنفيذيين مقتنعون بدور وأهمية النقابة في إيصال كل انشغالاتهم وهذا لا يمنعهم من الاتصال بالإدارة عن طريق المشرف المباشر لاحتكاكهم اليومي به واقتناعهم بدوره الهام لايصال انشغالاتهم من خلال احتكاكه اليومي والمباشر بالإدارة ومعرفته الدقيقة بظروف عمل العمال وكل ما يتعلق بادائهم ويمكن أن نفسر لجوء العمال في اتصالهم بالإدارة من خلال المشرف المباشر عموما من خلال أن الإدارة تتبع نفس الإجراء أحيانا في اتصالها بالعمال.على الرغم من تفضيل اغلب العمال على الاتصال بالمدير مباشرة وهذا يؤكد على حرصهم على ضمان وصول كل انشغالاتهم واقتراحاتهم بسرعة من اجل التكفل بها في اقرب وقت وبالسرعة المطلوبة لتحقيق أهدافهم ويمكن تفسير ذلك حسب تصوري الشخصي في أن عينة البحث تتفق في هذا التصور مع كل العمال في معظم شركاتنا الوطنية في أن كل الانشغالات والمصالح يمكن أن تحل بيسر وبسرعة من خلال إيصالها الى المدير أو من يقبع في أعلى الهرم في المؤسسة أو المنظمة رغم أن هذا يتجاوز الأعراف التنظيمية في المؤسسة أو سيرورة تبادل المعلومات من الإدارة الى العمال عبر كل المصالح سواء كانت هذه المعلومات نازلة أو صاعدة. إذن فالمزج بين نمطي الاتصال النازل والصاعد في رسم طبيعة العلاقة بين الإدارة والعمال هو السمة الأبرز في سيرورة عملية الاتصال في مؤسسة سونلغاز التي تعتبر من المؤسسة الناجحة في بلادنا بفضل تنظيمها الإداري لكل مصالحها وأنشطتها والعلاقات التي تحكم الفاعلين فيها، وهذا كذلك يتماشى مع كل ما أشار إليه المفكرون والباحثين في مجال الاتصال داخل المنظمة أو ما يعرف بالاتصال التنظيمي في جل دراساتهم وأبحاثهم في ضرورة المزج بين الاتصال النازل والصاعد وضرورة وجود كليهما مع وضع أسس ومعايير تحكم هذا الوجود من اجل تكامل النمطين بما يخدم المنظمة من خلال تحقيق أهدافها المسطرة ولإيصال التعليمات الى العمال والسهر من خلال الاتصال النازل على السير الحسن أو الجيد لكل نشاطاتها وتحقيق أهداف أو الغرض الاتصال هذا من جهة، ومن جهة أخرى تحقيق مصالح وأهداف العمال من خلال الاتصال الصاعد الذي يضمن وصول انشغالاتهم، اقتراحاتهم وكل المشاكل التي تعترض أدائهم

ومن خلال إعطاء الإدارة أهمية قصوى لهذا النمط يرفع من معنويات العمال من خلال إدراكهم باهتمام الإدارة بهم ويشعرهم بمشاركتهم الإدارية في كل نشاطات المؤسسة.

و فيما يتعلق بالفرضيات الجزئية التي حاول الباحث من خلالها الكشف عن العلاقة بين أبعاد الاتصال التنظيمي وأبعاد الأداء الوظيفي، فقد استنتج الباحث وجود علاقة ارتباطيه موجبة متوسطة في جدول الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بين بعد الاتصال النازل والأداء الوظيفي.حيث قدرت قيمة الارتباط ب**0.52** ،وهذا ما يعكس قيمة الاتصال التنظيمي من خلال نمط الاتصال النازل في الدفع بالعمال نحو أداء أفضل وهـــذا ما أشار اليه كل من **ويلي** و **وايت(1985)** من خلال تطرقهم الى خصائص الاتصال الفعال في أن البداية السليمة للعملية الاتصالية والتي تتعلق بالمعلومات وأصول تبادلها هي وجود ما يريد الفاعل مثلا الرئيس توصيله وتبليغها الى مرؤوسيه، وهذا ماذهب اليه كذلك **صلاح الشنواني** في كتابه" إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية 1999" في أن القدرة على الاتصال تعني القدرة على نقل المعلومات وتحقيق فهم مشترك بين القائم بالاتصال والطرف الأخر الموجهة إليه رسالة معينة ويكون الاتصال ناجحا إذا ترتب عليه ردود فعل فعل ايجابية، ومن خلال هذا النتيجة المتحصل عليها يمكن أن نقول أن للاتصال النازل دور هام في تحقيق اداءات جيدة اومنخفضة للعمال من خلال فعالية هذا النمط داخل المنظمة وكذلك وجود علاقة ارتباطيه موجبة ليست قوية ولكنها متوسطة في جدول الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بين بعد الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي، حيث حددت قيمة الارتباط ب **0.57** وهي تعكس كذلك الى حد ما الى ما أشار اليه الباحثين في الاتصال التنظيمي الى قيمة وفعالية نمط الاتصال الصاعد في انه يمكن الأفراد من التعبير عن احساساتهم ومشاعرهم، اكتشاف الأخطاء قبل استفحالها، والنقطة الايجابية الهامة في هذا النمط والتي ترتبط بالأداء الوظيفي للعمال هو أن العامل يحس بأنه جزء هام في المنظمة مما يجعله يقوم بعمله في أكمل صورة ويدلي بكافة البيانات والمعلومات التي يلمسها في بيئة عمله حتى يمكن للإدارة من خلال هذه المعلومات تطوير ظروف العمل،رفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية .

ومن خلال ماتم التوصل اليه من تحقق الفرضيتين الجزئيتين من خلال وجود علاقة ارتباطية موجبة ليست قوية ولكنها متوسطة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين تعكس الى حد ما وجود هذه العلاقة الموجبة.

يمكن أن نقول أن الفرضية العامة قد تحققت في وجود علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال التنفذيين، ومن خلال هذه النتيجة يمكن لنا أن نستتنتج قيمة وأهمية الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعمال من خلال اعتباره من بعض الباحثين العمود الفقري لكل منظمة أو الرادار الذي تحسس به كل ما يحيط بها إن جاز التعبير وبالتالي يمكن أن نقول أن الاتصال التنظيمي الجيد الذي تدعم فيه الأقوال الأفعال وتوفر الثقة والمصداقية بين الإدارة والعاملين كفيل بان يساعد المنظمة للوصول الى تحقيق أهدافها من خلال الأداء الوظيفي لعمالها.

أما فيما يخص اختبار الفرضيات الصفرية المتعلقة بالسن المستوى التعليمي، الأقدمية التي هدف الباحث من خلالها للتأكد من عدم وجود فروق بين العمال التنفيذيين تعزى إلى العوامل الديموغرافيـــة المشار إليها سابق فقد خلص الباحث إلى ما يلي:

بالنسبة لتأثير متغير السن على الأداء الوظيفي لاحظ الباحث تجانس مختلف الفئات العمرية في أدائهم الوظيفي في مؤسسة **سونلغاز** ،إذ لا فرق بين فئة(46-55) من الكهول و فئة (25-35)من الشباب، و هذا ما يفسر عدم وجود تأثير للسن على الأداء التنظيمي لدى العمال التنفيذيين داخل مؤسسة البحث.

أما بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي و تأثيره على الأداء الوظيفي فقد لاحظ الباحث تجانس مختلف الفئات التعليمية (إكمالي ، ثانوي، جامعي) في إجابتهم على عبارات الاستبيان المتعلقة بمتغير الأداء الوظيفي, إذ جاءت إجابات كل الفئات متشابهة في الموافقة وعدم الموافقة على

بنود الأداء الوظيفي، و بالتالي فلا فرق بينهم، ما يعكس حقيقة أن الاختلاف في في المستوى التعليمي ليس له تأثير على الأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين.

أما فيما يخص الأقدمية في العمل و تأثيرها فلم نلاحظ أي فرق بين استجابات الفئات حول بنود الأداء الوظيفي, حيث لم يكن هناك فرق بين ذوي الأقدمية القصيرة (1−6) سنوات و ذوي الأقدمية الطويلة(14−20) سنة وبالتالي لا يوجد تأثير للاقدمية على الأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين داخل مؤسسة البحث.

خـــاتمـــة :

لقد قام الباحث في هذه الدراسة بمحاولة معرفة علاقة الاتصال التنظيمي بالأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين، و بذلك من خلال تصميم استبيان يقيس الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي،حيث كان المحور الأول في الاستبيان المتعلق بالاتصال التنظيمي يتعلق بالكشف عن طبيعة نمط الاتصال التنظيمي السائد في مؤسسة **سونلغاز** سواءا كان الاتصال النازل أو الصاعد ، وبعد إتباع كل الخطوات البحثية و حين تفريغ البيانات و استقرائها تم التوصل إلى النتائج التالية:

- الكشف عن تواجد الاتصال النازل بانسياب المعلومات من الإدارة الى العمال سواء عن طريق المشرف المباشر على العمال أو عن طريق الاجتماعات والإعلانات .
- وجود اتصال صاعد يعتمد العمال فيه على الاتصال بالمشرف المباشر أو استغلال الاجتماعات لإيصال كل انشغالاتهم رغم تفضيلهم الاتصال ومقابلة المدير مباشرة، ويتبين من خلال كل هذا أن في مؤسسة البحث نمط الاتصال المتبع بين الإدارة والعمال هو المزج بين نمط الاتصال النازل والصاعد طبقا لطبيعة العلاقة بين الإدارة والعمال التي المناخ التنظيمي العام من اجل تحقيق أهداف المؤسسة.
- فيما يتعلق بالكشف عن العلاقة بين أبعاد الاتصال والأداء الوظيفي لـــدى عينة الدراسة إذ وبعد القيام بالمعالجة الإحصائية تبين وجود علاقة ارتباطيه موجبة متوسطة بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي للعمال التنفيذيين.
- كذلك وجود علاقة موجبة متوسطة بين بعد الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي.

هذا ما يوحي إلى وجود علاقة موجبة متوسطة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي وهذا ما تؤكده قيمة المتوسط الحسابي لمعاملات الارتباط الخاصة ببعدي الاتصال النازل والصاعد والتي قدرت بـــ **0.54**. ومن خلال هذه النتائج يمكن أن نستنتج أن الفرضية العامة قد تحققت من خلال وجود علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين.

أما بالنسبة للفرضيات الصفرية و بحساب **كا2** للسن و المستوى التعليمي و الأقدمية تبين عدم وجود فروق دالة إحصائيا بين فئات هذه المتغيرات مجتمعة، فهي لا تؤثر على مستوى الأداء الوظيفي، وبالتالي تم قبول هذه الفرضيات الصفرية.

الاقتراحات والتوصيات:

بناءا على ماتوصلنا اليه من خلال النتائج المتحصل عليها في دراستنا هاته، والذي تناولنا فيها موضوعا هاما من مواضيع الإدارة وتسيير الموارد البشرية وهو الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين تبين ضرورة تقديم مجموعة من الاقتراحات التالية:

- اعطاء حرية اكبر للعاملين بالمؤسسة ليس فقط في اتصالهم بالإدارة وايصال انشغالاتهم ولكن بضرورة إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة في إطار قوانين تنظم هذه الحريات.

- زيادة و تطوير قدرات العمال من خلال تكثيف وترقية العمليات التكوينية والتدريبية في مجال الاتصالات وفهم المعلومات المتلقاة الذي له تأثير مباشر أو غير مباشر على أدائهم المهني أو الوظيفي.

- إجراء دراسة لمعرفة اتجاهات كل من الهيئة العليا والدنيا من إداريين ومستخدمين نحو كل العمليات الإدارية الأخرى من تخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه ودورها في تحدد نمط الاتصال الفعال الذي يساعد على أداء جيد لكل الفاعلين في المؤسسة.

- إجراء دراسة مقارنة بين الإدارة بين اطارات الهيئة العليا والعمال المنفذين حول اتجاهاتهم نحو طبيعة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالأداء العام لكل العاملين.

ملخص الدراسة:

انطلاقا من النتائج المتوصل إليها من خــلال دراسة العــلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لــدى العمال المنفذين بمؤسسة سونلغــاز (ولاية عنابة) ، ومع العــلم أن موضوع الاتصال التنظيمي موضوع مهم ضمن العملية التنظيمية لأي منظمة إنتاجية أو خدماتية كانت وباعتبار أن للعمال دور كبير من خلال أدائهم الوظيفي في تحقيق أهداف المؤسسة وجد الباحث انه من الضروري الوقــوف على طبيعة هــذه العلاقــة بين الاتصال التنظيمي وأداء العمال الوظيفي، ولتحقيق أهداف الدراسة قــام الباحث بوضع فرضيــات الدراسة واختبارها بتصميم استمارة اعتمدت كأداة بحث بعد عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين واختبار ثباتها بإتباع طريقة التطبيق وإعادة التطبيق باستخدام معامل الارتباط " بيرسون".

ولقد جاءت نتائج الدراسة كمايلي:

– تم الكشف عن وجود نمطي الاتصال النازل والصاعد داخل مؤسسة سونلغاز وأهمية كل نمط في تحقيق السيرورة التنظيمية للمؤسسة وانسياب المعلومة بين الإدارة والعمال.

– تم التوصل الى وجود علاقة ارتباطيه موجبة متوسطة بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين.

– كذلك وجود علاقة ارتباطيه موجبة متوسطة بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة.

وهذا يؤكد على تحقق الفرضية العامة في وجود علاقة بين الاتصال التنظيمي والاداء الوظيفي لدى العمال المنفذين.

– أما بالنسبة للفرضيات الصفرية الخاصة ب(السن، المستوى التعليمي، الاقدمية في العمل) وانطلاقا من نتائج المعالجة الإحصائية باستخدام مقياس كا2 فقد تم الكشف عن عدم وجود تأثير لهذه المتغيرات على الأداء الوظيفي للعمال المنفذين مما يعني تحقق هذه الفرضيات.

المراجع

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

أولا: الكتب:

1- احمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة،1989.

2- احمد ماهر(أ): السلوك التنظيمي- مدخل بناء المهارات-، الدار الجامعية،الإسكندرية،ط6، 1997.

3- احمد ماهر(ب): كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال،الدار الجامعية للنشر،الإسكندرية، 2004.

4- احمد ماهر(ج): إدارة الموارد البشرية،الدار الجامعية،الإسكندرية،2005.

5- بوب غارت: اثنتا عشرة مقدرة تنظيمية، تعريب: هشام الدجاني، مكتبة العبيكان،السعودية، ط1، 2004.

6- ثابث عبد الرحمان إدريس، جمال الدين المرسي: السلوك التنظيمي،الدار الجامعية،2002.

7- جاري ديسلر: أساسيات الإدارة" المبادئ والتطبيقات الحديثة"، تعريب: عبد القادرمحمد عبد القادر، دار المريخ للنشر، الرياض، 1992.

8- جمال الدين عويسات: السلوك التنظيمي والتطوير الاداري،دارهومة،الجزائر،2002.

9- جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية،الدار الجامعية، الإبراهيمية، 2006.

10- جيري جراي: الإشراف، ترجمة وليد عبد اللطيف،مركز البحوث،السعودية،1988.

11- حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي،دار النهضة العربية، بيروت، 2002.

12- حسن راوية(أ): إدارة الموارد البشرية- رؤيا مستقبليا-،الدار الجامعية،2003.

13- حسن راوية(ب): إدارة الموارد البشرية،المكتب الجامعي الحديث،الإسكندرية،1999.

14- حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية،مديرية النشر لجامعة قالمة،2004.

15- خضير كاظم محمود: السلوك التنظيمي،دار صفاء للنشر والتوزيع،عمان،ط1،2002.

16- خليل محمد الشماع: مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال،دار المسيرة للنشر والتوزيع،الأردن، ط1 ،1999.

17- خيري خليل الجميلي: الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث،المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997.

18- خواجة عبد العزيز: مدخل الى علم النفس الاجتماعي،دار الغرب للنشر والتوزيع،وهران، 2005.

19- ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي: الاتصال والعلاقات العامة،دار صفاء للنشر والتوزيع،عمان،ط1، 2005.

20- سلوى عثمان الصديقي، هناء حافظ بدوي: أبعاد العملية الاتصالية –رؤية نظرية وعلمية وواقعية،المكتب الجامعي الحديث،الازرايطة ،مصر،1999.

21- سليمان محمود الطماوي: مبادئ علم الإدارة العامة، مطبعة جامعة عين شمس، الإسكندرية،ط2، 1987.

22- سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي-،دار وائل للنشروالتوزيع، عمان، ط1، 2003.

23- سيزلاقي وولاس: السلوك التنظيمي والأداء،ترجمة جعفر أبو القاسم احمد،معهد الإدارة العامة، السعودية، 1991.

24- صلاح الدين عبد الباقي(أ): الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية،الدار الجامعية، مصر، 2005.

25- صلاح الدين عبد الباقي (ب): الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية،دارالجامعة الجديدة للنشر،الازرايطة،الإسكندرية، 2002.

26- صلاح الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية –مدخل الأهداف-، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1999.

27- طارق المجذوب: الإدارة العامة، الدار الجامعية للطباعة والنشر،بيروت،2000.

28- طريف شوقي وآخرون: علم النفس ومشكلات الصناعة،دار غريب،القاهرة،بدون سنة.

29- عبد الباري درة: تكنولوجيا الأداء في المنظمات العربية للتنمية الإدارية،القاهرة، 2003.

30- عبد الغفار حنفي (أ): السلوك التنظيمي وإدارة الفاعلين،الدار الجامعية،الإسكندرية، 1990.

31- عبد الغفار حنفي (ب): السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية،دار الجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية، 2006.

32- عبد الغفار يونس: تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية للطباعة والنشر،بيروت، 1971.

33- عبد الله الطويرقي: علم الاتصال المعاصر"دراسة في الأنماط والمفاهيم وعالم الوسيلة الإعلامية، مكتبة العبيكان،الرياض،ط2، 1997.

34- عبد المعطي محمد عساف: السلوك الاداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة،دار زهران للنشر والتوزيع، عمان،1999.

35- علي شتا:المنهج العلمي والعلوم الاجتماعية،مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية،1997.

36- عمار بوحوش،محمد محمود الذنيبات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،1995.

37- عمر محمد تومي الشبلي: علم النفس الاداري، الدار العربية للكتاب،طرابلس،1988.

38- عمر وصفي عقيلي: الإدارة" أصول ومفاهيم"،دار زهران للنشر والتوزيع،عمان، 1999.

39- فاروق عبدو فليه،محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية،دار المسيرة للنشر والتوزيع ،عمان، الأردن،ط1، 2005.

40- فضيل دليو: اتصال المؤسسة،دار الفجر للنشر والتوزيع،القاهرة،2003.

41- كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي- مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم-، دار الفكر،الأردن،ط3، 2004.

42- كيث ديفيز: السلوك الإنساني في العمل، ترجمة: سيد عبد الحميد مرسي،محمد إسماعيل يوسف، دار النهضة للطبع والنشر،مصر،1974.

43- لوكيا الهاشمي: السلوك التنظيمي ج2،مخبر التطبيقات النفسية والتربوية،دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع،الجزائر،2006.

44- مجدي احمد محمد عبد الله: علم النفس الصناعي، دار المعرفة،الإسكندرية،1996.
45- محمد إبراهيم عبيدات: سلوك المستهلك- مدخل استراتيجي-،دار وائل
للنشر،عمان،الأردن
ط4، 2004.
46- محمد بهجت كشك: الاتصال ووسائله في الخدمة الاجتماعية،المكتب الجامعي الحديث
الإسكندرية، 1993.
47- محمد سعيد أنور سلطان(أ): السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة،الاسكندرية،2003.
48-محمد سعيد أنور سلطان (ب): إدارة الموارد البشرية،الدار الجامعية الجديدة، 2003.
49- محمد منير حجاب،سحر محمد وهبي: المداخل الأساسية للعلاقات العامة-المدخل
الاتصالي-،دار الفجر للنشر والتوزيع،مصر، ط1، 1995.
50- محمد محمد عمر الطنوبي: نظريات الاتصال، الإسكندرية، ط1، 2001.
51- محمد يسري دعبس: الاتصال والسلوك الإنساني،سلسة18،البيطاش سنتر للنشر والتوزيع،
الإسكندرية، 1990.
52- مصطفى حجازي: الاتصال في العلاقات الانسانيةوالادارة،دار الطليعة،بيروت،ط1،
.1982
53- منال طلعت محمود: مدخل الى علم الاتصال،المكتب الجامعي الحديث،الازرايطة،2002.
54- محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال،دار وائل للنشر، عمان،
ط3، 2005.
55- محمود المساد: الإدارة الفعالة، مكتبة ناشرون،ط1، 2001.
56- ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيم في الإدارة،معهد الإدارة العامة،
السعودية، 1995.
57- هالة منصور: الاتصال الفعال- مفاهيمه وأساليبه ومهاراته-، المكتبة الجامعية،
الازرايطة، الإسكندرية، 2000.

ثانيا: المجلات والرسائل والمعاجم:

أ/ المجلات:

58- صالح بن نوار: الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية،مجلة دراسات(**العلوم الانسانية**)،العدد 22، 2004.

59- عبد المليك مزهودة: الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم،مجلة العلوم الانسانية، العدد(1)، نوفمبر 2001.

ب/ الرسائل الجامعية:

60- عادل عشي:الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم، رسالة ماجستير،معهد الاقتصاد، جامعة بسكرة، 2002.

ج/ المعاجم:

61- ابن منظور: لسان العرب،بيروت، المجلد 14.

62- احمد زكي بدوي، محمد كمال مصطفى: معجم مصطلحات القوى العاملة،مؤسسة شباب الجامعة ،الإسكندرية، 1984.

63- معجم :مجاني للطلاب، دار المجاني،بيروت،لبنان،ط5، 2001.

المراجع باللغة الأجنبية:

.

1- Alex muchielli (a):les science de l'information et de la communication ,édition hachette,paris,2001.

2- Alex muchielli(b): Rôles et communication dans l'organisation ." connaissance du problème", les édition esf-entreprise moderne. D' édition et les libraires techniques, paris,France 1983.

3- Christian Guillevic:Psychologie du travail ,Edition Nathan, paris 1999. .

4- p. Casse,Ay . couhaere: les outils de la communication efficace,chotard et associe éditeur,1984.

5- Richard Arcand:la communication efficace, debock université,paris,1998.

6- taieb hafsi: gérer l'entreprise publique,opu,Alger,1990.

الملاحق

الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الاستمارة الأولية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعــليم العــالي والبحث العلمي

جامعة منتوري – قسنطينة–

كلية الآداب والعلــوم الإنسانية والاجتماعية

قسم عــلم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا

إستمــارة بعنوان

الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين
"دراسة ميدانية بمؤسســــــــة سونلغـــــاز

المديرية الجهوية للتوزيع –2– عنابة"

أخي العامل :

تتدرج هذه الاستمارة لمعرفة رأيك في عملية الإتصال التنظيمي وعلاقاتها بالأداء الوظيفي لديك في إطار إنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير– تخصص – السلوك التنظيمي وتسيير المــوارد البشرية، ولـــــــــذا فإن نجاح هذا البحث يرتكــز على مدى مساهمتكم في الإجابة بكل صدق عن اسئلة الإستمارة كما نؤكد بأن إجاباتكم ستظل سرية ولا تستعمل إلا لأغراض علمية. و شكرا على حسن تعاونكم .

من فضلك ضع علامة (×) أمام الخانة المناسبة لإختيارك .

أولا : البيانات الأولية :

1– الســـــن : ☐ سنة

2 – المستوى التعليمي : بدون مستوى ☐

إبتدائي ☐

إكمالي ☐

ثانوي ☐

جامعي ☐

3- الأقدمية في العمل : ☐ سنة

من إعداد الطالب: **تحت إشراف:**

بوعطيط جلال الدين **د. رواق حمودي**

السنة الجامعية 2008/ 2009

<u>المحور الاول : الإتصال التنظيمي</u>

العبـــــــــــــــــــــــــارة	موافق	غير موافق	محايد
1- تتلقى الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر			
2- تعتبر الاجتماعات أحد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال التعليمات إليك			
3- تتصل الإدارة بك خلال فترات منتظمة أثناء أدائك لعملك .			
4- كثيرا ما تتصل الإدارة بك بهدف تقديم قرارات و أوامر للتنفيذ فقط			
5- أحيانا تلجأ الإدارة إليك لطلب رأيك حول مسائل تخص عملك			
6- تصلك المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب			
7- المعلومات المقدمة من طرف الإدارة تفهم بسهولة			
8- البرامج التكوينية داخل مؤسستك تساعدك على أداء عملك بكفاءة			
9- المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر تساعدك على الدقة في أداء عملك			
10- الإعلانات وسيلة هامة في مؤسستكم لإيصال التعليمات لك بسرعة			

11- الهاتف وسيلة من وسائل اتصال الإدارة بك			
12- اتصال الإدارة بك يحسن من أدائك			
13- تتصل بالإدارة من خلال مسؤولك المباشر			
14 تعتبر النقابة وسيلة هامة لإيصال إنشغالاتك إلى الإدارة			
15- تفضل المقابلة الفردية مع المدير لطرح مشاكل عملك			
16- نادرا ما تلجأ إلى صندوق الشكاوي لإيصال انشغالاتك			
17- تستغل اجتماعك بالإدارة للتحسيس بصعوبة عملك			
18 - لا تجد صعوبة في الاتصال بالإدارة			
19- الإدارة مهتمة باستقبال العمال للاستماع إلى إنشغالاتهم			
20- كثيرا ما تحل المشاكل المتعلقة بأداء عملك من خلال اتصالاتك بالإدارة			
21- تتصل بالإدارة من أجل تحسين مستوى أدائك			
22- تشارك في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة			
23 - اهتمام الإدارة بإقتراحاتك المتعلقة بأداء عملك زاد من لإخلاصك في العمل			
24- تعتبر أن إتصالك بالإدارة عملية فعالة تحقق من خلالها رفع مستوى آدائك لعملك .			

المحــور الثاني : الأداء الوظيفي

العبـــــــــــــــــارة	محايد	موافق	غير موافق
25- تتلقى عبارات الشكر من المشرف المباشر لسرعة انجازك لعملك			
26- تبذل مجهود كبير في أداء عملك.			
27- لديك رغبة في التحدي أثناء عملك.			
28- تخطط مسبقا للوصول الى الأداء الجيد.			
29- لديك الاستعداد لتحمل مسؤوليات أعلى.			
30- تقوم بأداء الأعمال الموكلة إليك في وقتها دون تأخير.			
31- تفكر في الحلول لمختلف المشاكل التي تواجهك خلال أداء عملك.			
32- تلتزم بتنفيذ التعليمات بحذافيرها.			
33- لديك ميول للتكيف مع ظروف العمل الصعبة.			

		34- تستفيد من رصيد ما تعلمته وما إكتسبته من خبرات لتحقيق نوع من الإبداع في آدائك لعملك .
		35- يعتمد عليك المشرف في أداء بعض الأعمال الصعبة.
		36- تمتلك القدرة على التخطيط لنجاح عملك.
		37- أدائك في العمل يوصف من قبل المشرف المباشر بالكفاءة.
		38 - تهتم بحضور الدورات التكوينية المختصة.
		39 - يستشيرك زملائك في كثير من الأمور التي يجهلونها لإلمامك الواسع بكل صغيرة وكبيرة في عملك.
		40- لا تتردد في القيام بالأعمال الشديدة الصعوبة.
		41 - تترقب بشغف أن يعهد إليك بعمل جديد.
		42- تتناقش مع زملائك بهدف تحسين الأداء.
		43- تعتبر تقييم الإدارة لأدائك عملية مهمة.
		44- اهتمام الإدارة بك زاد من إخلاصك في عملك.

الاستمـارة النـهائيـة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعـليم العـالي والبحث العلمي
جامعة منتوري – قسنطينة-
كلية الآداب والعلـوم الإنسانية والاجتماعية
قسم عـلم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا

إستمـارة بعنوان

الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين
"دراسة ميدانية بمؤسسـة سونلغـاز
المديرية الجهوية للتوزيع -2- عنابة"

أخي العامل :

تندرج هذه الاستمارة لمعرفة رأيك في عملية الإتصال التنظيمي وعلاقاتها بالأداء الوظيفي لديك في إطار إنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير- تخصص – السلوك التنظيمي وتسيير المـوارد البشرية، ولـذا فإن نجاح هذا البحث يرتكـز

على مدى مساهمتكم في الإجابة بكل صدق عن اسئلة الإستمارة كما نؤكد بأن إجاباتكم ستظل سرية ولا تستعمل إلا لأغراض علمية. و شكرا على حسن تعاونكم .

من فضلك ضع علامة (×) أمام الخانة المناسبة لإختيارك .

أولا : البيانات الأولية :

1- الســـــن : ☐ سنة

2 – المستوى التعليمي : بدون مستوى ☐

إبتدائي ☐

إكمالي ☐

ثانوي ☐

جامعي ☐

3- الأقدمية في العمل : ☐ سنة

من إعداد الطالب: **تحت إشراف:**

بوعطيط جلال الدين **د. رواق حمودي**

السنة الجامعية 2008/ 2009

المحور الاول : الإتصال التنظيمي

العبـــــــارة	موافق	محايد	غير موافق
1- تتلقى الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر			
2- تعتبر الاجتماعات أحد وسائل الإتصال الفعالة لإيصال التعليمات إليك			
3- تتصل الإدارة بك خلال فترات منتظمة أثناء أدائك لعملك .			
4- كثيرا ما تتصل الإدارة بك بهدف تقديم قرارات للتنفيذ فقط			
5- أحيانا تلجأ الإدارة إليك لطلب رأيك حول مسائل تخص عملك			
6- تصلك المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب			

7- المعلومات المقدمة من طرف الإدارة تفهم بسهولة			
8- البرامج التكوينية داخل مؤسستك تساعدك على آداء عملك بكفاءة			
9- المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر تساعدك على الدقة في آداء عملك			
10- الإعلانات وسيلة هامة في مؤسستكم لإيصال التعليمات لك بسرعة			
11- الهاتف وسيلة من وسائل إتصال الإدارة بك			
12- تتصل بالإدارة من خلال مسؤولك المباشر			
13 تعتبر النقابة وسيلة هامة لإيصال إنشغالاتك إلى الإدارة			
14- تفضل المقابلة الفردية مع المدير لطرح مشاكل عملك			
15- نادرا ما تلجأ إلى صندوق الشكاوي لإيصال انشغالاتك			
16- تستغل إجتماعك بالإدارة للتحسيس بصعوبة عملك			
17 – لا تجد صعوبة في الإتصال بالإدارة			
18- الإدارة مهتمة بإستقبال العمال للإستماع إلى شكاويهم			
19- كثيرا ما تحل المشاكل المتعلقة بآداء عملك من خلال إتصالاتك بالإدارة			
20- تتصل بالإدارة من أجل رفع مستوى آدائك			
21- تشارك في عملية إتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة			
22 – إهتمام الإدارة بإقتراحاتك المتعلقة بآداء عملك زاد من لإخلاصك في العمل			

المحور الثاني : الأداء الوظيفي

العبـــــارة	موافق	محايد	غير موافق
23- تتلقى عبارات الشكر من المشرف المباشر لسرعة انجازك لعملك			
24- تبذل مجهود كبير في أداء عملك.			
25- لديك رغبة في التحدي أثناء عملك.			
26- تخطط مسبقا للوصول الى الأداء الجيد.			
27- لديك الاستعداد لتحمل مسؤوليات أعلى.			

البند		
28- تقوم بأداء الأعمال الموكلة إليك في وقتها دون تأخير.		
29- تفكر في الحلول لمختلف المشاكل التي تواجهك خلال أداء عملك.		
30- تلتزم بتنفيذ التعليمات بحذافيرها.		
31- لديك ميول للتكيف مع ظروف العمل الصعبة.		
32- تستفيد من رصيد ما تعلمته وما إكتسبته من خبرات لتحقيق نوع من الإبداع في آدائك لعملك .		
33- يعتمد عليك المشرف في أداء بعض الأعمال الصعبة.		
34- تمتلك القدرة على التخطيط لنجاح عملك.		
35- أدائك في العمل يوصف من قبل المشرف المباشر بالكفاءة.		
36 - تهتم بحضور الدورات التكوينية المختصة.		
37 – يستشيرك زملائك في كثير من الأمور التي يجهلونها لإلمامك الواسع بكل صغيرة وكبيرة في عملك.		
38- لا تتردد في القيام بالأعمال الشديدة الصعوبة.		
39 – تترقب بشغف أن يعهد إليك بعمل جديد.		
40- تتناقش مع زملائك بهدف تحسين الأداء.		
41- تعتبر تقييم الإدارة لأدائك عملية مهمة.		
42- اهتمام الإدارة بك زاد من إخلاصك في عملك.		

البند	السن	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا2 4.81
		التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		
23	35 - 25	15	13.59	01	01.10	02	3.30	18	
	45 - 36	08	09.06	02	0.73	02	2.20	12	

البند	السن	موافق: التكرار المشاهد	موافق: التكرار المتوقع	محايد: التكرار المشاهد	محايد: التكرار المتوقع	غير موافق: التكرار المشاهد	غير موافق: التكرار المتوقع	المجموع	كا2
	55 - 46	14	14.34	00	01.16	05	3.48	19	
	المجموع	37		03		09		49	

البند	السن	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا2 0.52
		التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		
24	35 - 25	13	13.22	02	1.46	03	3.30	18	
	45 - 36	09	8.81	01	0.97	02	2.20	12	
	55 - 46	14	13.95	01	1.55	04	3.48	19	
	المجموع	36		4		9		49	

البند	السن	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا2 1.75
		التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		
25	35 - 25	11	11.75	02	1.10	05	5.14	18	
	45 - 36	08	7.83	00	0.73	04	3.42	12	
	55 - 46	13	12.40	01	1.16	05	5.42	19	
	المجموع	32		03		14		49	

البند	السن	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا2 1.04
		التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		
26	35 - 25	13	12.48	01	01.10	04	4.40	18	
	45 - 36	08	8.32	00	0.73	04	2.93	12	

	55 - 46	13	13.18	02	01.16	04	4.65	19
	المجموع	34		03		12		49

البند	السن	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا2 1.16
		التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		
27	35 - 25	14	12.85	01	1.83	03	3.30	18	
	45 - 36	08	8.57	02	1.22	02	2.20	12	
	55 - 46	13	13.57	02	1.93	04	3.48	19	
	المجموع	35		05		09		49	

البند	السن	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا2 1.43
		التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		
28	35 - 25	15	14.32	00	0.73	03	2.93	18	
	45 - 36	09	9.55	01	0.48	02	1.95	12	
	55 - 46	15	15.12	01	0.77	03	3.10	19	
	المجموع	39		02		08		49	

البند	السن	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا2 3.94
		التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		
29	35 - 25	16	13.22	00	1.10	02	3.67	18	

البند	السن	موافق: التكرار المشاهد	موافق: التكرار المتوقع	محايد: التكرار المشاهد	محايد: التكرار المتوقع	غير موافق: التكرار المشاهد	غير موافق: التكرار المتوقع	المجموع	كا2
	45 - 36	08	8.81	01	0.73	03	2.44	12	
	55 - 46	12	13.95	02	1.16	05	3.87	19	
	المجموع	36		03		10		49	

البند	السن	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا2 3.67
		التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		
30	35 - 25	15	13.59	01	1.10	02	3.30	18	
	45 - 36	08	09.06	00	0.73	04	2.20	12	
	55 - 46	14	14.34	02	1.16	03	3.48	19	
	المجموع	37		03		09		49	

البند	السن	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا2 3.65
		التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		
31	35 - 25	14	13.22	01	1.10	03	3.67	18	
	45 - 36	07	8.81	02	0.73	03	2.44	12	
	55 - 46	15	13.95	00	1.16	04	3.87	19	
	المجموع	36		03		10		49	

البند	السن	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا2 0.56
		التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		

32	35 - 25	12	12.48	02	1.46	04	4.04	18	
	45 - 36	08	8.32	01	0.97	03	2.69	12	
	55 - 46	14	13.18	01	1.55	04	4.26	19	
	المجموع	34		04		11		49	

البند	السن	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا2 0.76
		التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		
33	35 - 25	13	12.48	01	1.46	04	4.04	18	
	45 - 36	09	8.32	01	0.97	02	2.69	12	
	55 - 46	12	13.18	02	1.55	05	4.26	19	
	المجموع	34		04		11		49	

البند	السن	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا2 1.58
		التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		
34	35 - 25	13	12.85	00	0.73	05	4.40	18	
	45 - 36	08	8.57	01	0.48	03	2.93	12	
	55 - 46	14	13.57	01	0.77	04	4.65	19	
	المجموع	35		02		12		49	

البند	السن	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا2 2.05
		التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار		

البند	السن	المشاهد	المتوقع	المشاهد	المتوقع	المشاهد	المتوقع		
35	35 - 25	12	12.12	01	01.10	05	4.77	18	
	45 - 36	08	8.08	00	0.73	04	3.18	12	
	55 - 46	13	12.79	02	1.16	04	5.04	19	
	المجموع	33		03		13		49	

البند	السن	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا2 1.93
		التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		
36	35 - 25	11	11.75	02	1.10	05	4.77	18	
	45 - 36	08	7.83	01	0.73	03	3.18	12	
	55 - 46	13	12.40	00	1.16	05	5.04	19	
	المجموع	32		03		13		49	

البند	السن	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا2 2.44
		التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		
37	35 - 25	11	12.48	02	1.10	05	4.40	18	
	45 - 36	08	8.32	01	0.73	03	2.93	12	
	55 - 46	15	13.18	00	1.16	04	4.65	19	
	المجموع	34		03		12		49	

البند	السن	موافق	محايد	غير موافق	المجموع	كا2

البند	السن	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		2.74
38	35 - 25	14	13.95	00	01.10	04	2.93	18	
	45 - 36	10	9.30	01	0.73	01	1.95	12	
	55 - 46	14	14.73	02	1.16	03	3.10	19	
	المجموع	38		03		08		49	

البند	السن	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا2 2.07
		التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		
39	35 - 25	15	13.95	01	0.73	02	3.30	18	
	45 - 36	08	9.30	00	0.48	04	2.20	12	
	55 - 46	15	14.73	01	0.77	03	3.48	19	
	المجموع	38		02		09		49	

البند	السن	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا2 0.86
		التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		
40	35 - 25	11	12.12	02	1.46	05	4.40	18	
	45 - 36	08	8.08	01	0.97	03	2.93	12	
	55 - 46	14	12.79	01	1.55	04	4.65	19	
	المجموع	33		04		12		49	

البند	السن	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا2
		التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		0.51
41	35 - 25	13	13.22	01	1.46	04	3.30	18	
	45 - 36	09	8.81	01	0.97	02	2.20	12	
	55 - 46	14	13.95	02	1.55	03	3.48	19	
	المجموع	36		04		09		49	

البند	السن	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا2
		التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		3.76
42	35 - 25	13	12.48	00	1.10	05	4.40	18	
	45 - 36	08	8.32	02	0.73	02	2.93	12	
	55 - 46	13	13.18	01	1.16	05	4.65	19	
	المجموع	34		03		12		49	

البند	المستوى التعليمي	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا2
		التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		0.46
23	اكمالي	16	16.42	02	1.87	05	4.69	23	
	ثانوي	13	12.14	01	1.38	03	3.46	17	
	جامعي	06	6.42	01	0.73	02	1.83	09	
	المجموع	35		04		10		49	

البند	المستوى التعليمي	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا2 5.23
		التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		
24	إكمالي	16	15.48	00	1.87	07	5.63	23	
	ثانوي	12	11.44	02	1.38	03	4.16	17	
	جامعي	05	6.06	02	0.73	02	2.20	09	
	المجموع	33		04		12		49	

البند	المستوى التعليمي	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا2 3.23
		التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		
25	إكمالي	14	15.48	01	0.938	08	6.57	23	
	ثانوي	14	11.44	00	0.69	03	3.81	17	
	جامعي	05	6.06	01	0.36	03	2.57	09	
	المجموع	33		02		14		49	

البند	المستوى التعليمي	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا2 5.73
		التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		
26	إكمالي	17	15.95	00	1.40	06	5.63	23	
	ثانوي	12	11.79	01	.0693	04	4.16	17	
	جامعي	05	6.24	02	0.55	02	2.20	09	

	المجموع	34		03		12		49	

البند	المستوى التعليمي	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا2 1.22
		التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		
27	إكمالي	15	15.02	02	1.87	06	6.10	23	
	ثانوي	11	11.10	02	1.38	04	4.51	17	
	جامعي	06	5.87	00	0.73	03	2.38	09	
	المجموع	32		04		13		49	

البند	المستوى التعليمي	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا2 3.18
		التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		
28	إكمالي	18	17.83	01	1.87	04	3.28	23	
	ثانوي	14	13.18	01	1.38	02	2.42	17	
	جامعي	06	6.97	02	0.73	01	1.28	09	
	المجموع	38		04		07		49	

البند	المستوى التعليمي	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا2 6.16
		التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		
29	إكمالي	15	16.42	00	0.46	08	6.10	23	
	ثانوي	13	12.14	00	0.34	04	4.51	17	

البند	المستوى التعليمي	التكرار المشاهد (موافق)	التكرار المتوقع (موافق)	التكرار المشاهد (محايد)	التكرار المتوقع (محايد)	التكرار المشاهد (غير موافق)	التكرار المتوقع (غير موافق)	المجموع	كا2
	جامعي	07	6.42	01	0.18	01	2.38	09	
	المجموع	35		01		13		49	

البند	المستوى التعليمي	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا2 3.96
		التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		
30	إكمالي	16	15.95	02	1.87	05	5.16	23	
	ثانوي	13	11.79	00	1.38	04	3.81	17	
	جامعي	05	6.24	02	0.73	02	2.02	09	
	المجموع	34		04		11		49	

البند	المستوى التعليمي	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا2 2.11
		التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		
31	إكمالي	14	14.55	01	1.87	08	6.57	23	
	ثانوي	12	10.75	02	1.38	03	4.85	17	
	جامعي	05	5.69	01	0.73	03	2.57	09	
	المجموع	31		04		14		49	

البند	المستوى التعليمي	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا2 6.62
		التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		
32	إكمالي	19	18.77	00	1.40	04	2.81	23	

	ثانوي	15	13.87	01	1.04	01	2.08	17	
	جامعي	06	7.34	02	0.55	01	1.10	09	
	المجموع	40		03		06		49	

البند	المستوى التعليمي	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا2 7.04
		التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		
33	إكمالي	15	15.48	01	1.40	07	6.10	23	
	ثانوي	14	11.44	00	10.04	03	4.51	17	
	جامعي	04	6.06	02	0.55	03	2.38	09	
	المجموع	33		03		13		49	

البند	المستوى التعليمي	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا2 2.65
		التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		
34	إكمالي	17	18.30	02	0.93	04	3.75	23	
	ثانوي	14	13.53	00	0.69	03	2.77	17	
	جامعي	08	7.16	00	0.36	01	1.46	09	
	المجموع	39		02		08		49	

البند	المستوى التعليمي	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا2 4.96
		التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		

البند	المستوى التعليمي	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا2
35	إكمالي	13	14.55	02	1.87	08	6.57	23	
	ثانوي	12	10.75	02	1.38	03	4.85	17	
	جامعي	06	5.69	00	0.73	03	2.57	09	
	المجموع	31		04		14		49	

البند	المستوى التعليمي	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا2 4.72
		التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		
36	إكمالي	18	16.42	01	2.34	04	4.22	23	
	ثانوي	13	12.14	02	1.73	02	3.12	17	
	جامعي	04	6.42	02	0.91	03	1.65	09	
	المجموع	35		05		09		49	

البند	المستوى التعليمي	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا2 3.68
		التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		
37	إكمالي	16	15.48	00	1.40	07	6.10	23	
	ثانوي	12	11.44	02	1.04	03	4.51	17	
	جامعي	05	6.06	01	0.55	03	2.38	09	
	المجموع	33		03		13		49	

البند	المستوى التعليمي	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا2 2.67
		التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار		

		المشاهد	المتوقع	المشاهد	المتوقع	المشاهد	المتوقع		
38	إكمالي	15	15.95	02	1.87	06	5.16	23	
	ثانوي	13	11.79	02	1.38	02	3.81	17	
	جامعي	06	6.24	00	0.73	03	2.02	09	
	المجموع	34		04		11		49	

البند	المستوى التعليمي	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا2 5.65
		التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		
39	إكمالي	18	17.36	01	1.40	04	4.22	23	
	ثانوي	14	12.83	00	1.04	03	3.12	17	
	جامعي	05	6.79	02	0.55	02	1.65	09	
	المجموع	37		03		09		49	

البند	المستوى التعليمي	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا2 5.44
		التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		
40	إكمالي	19	16.42	01	1.87	03	4.693	23	
	ثانوي	12	12.14	01	1.38	04	3.46	17	
	جامعي	04	6.42	02	0.73	03	1.83	09	
	المجموع	35		04		10		49	

البند	المستوى التعليمي	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا2 0.93
		التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		
41	إكمالي	15	15.48	02	2.34	06	5.16	23	
	ثانوي	11	11.44	02	1.73	040	3.81	17	
	جامعي	07	6.06	01	0.91	01	20.02	09	
	المجموع	33		05		11		49	

البند	المستوى التعليمي	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا2 2.74
		التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		
42	إكمالي	14	15.02	01	0.93	08	7.04	23	
	ثانوي	13	11.10	00	0.69	04	5.20	17	
	جامعي	05	5.87	01	0.36	03	2.75	09	
	المجموع	32		02		15		49	

البند	الاقدمية	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا2 1.47
		التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		
23	06-01	07	7.40	02	1.12	02	2.46	11	
	13-07	06	6.73	01	1.02	03	2.24	10	
	20-14	20	18.85	02	2.85	06	6.28	28	
	المجموع	33		05		11		49	

البند		موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا2 5.16
		التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		
24	06-01	08	7.63	00	0.22	03	3.14	11	
	13-07	05	6.23	01	0.20	04	2.85	10	
	20-14	21	19.42	00	0.57	07	08	28	
	المجموع	34		01		14		49	

البند	الاقدمية	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا2 2.004
		التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		
25	06-01	08	7.85	00	0.67	03	2.46	11	
	13-07	08	7.14	01	0.61	01	2.24	10	
	20-14	19	20	02	1.71	07	6.28	28	
	المجموع	35		03		11		49	

البند	الاقدمية	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا2 1.87
		التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		
26	06-01	07	7.40	00	0.67	04	3.59	11	
	13-07	08	6.73	01	0.61	02	3.26	10	
	20-14	18	18.85	02	1.71	10	9.14	28	

	المجموع	33		03		16			

البند	الاقدمية	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا2 5.40
		التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		
27	06-01	07	7.85	02	0.67	02	2.46	11	
	13-07	06	7.14	01	0.61	03	2.24	10	
	20-14	22	20	00	1.71	06	6.28	28	
	المجموع	35		03		11			

البند	الاقدمية	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا2 6.82
		التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		
28	06-01	07	7.85	01	0.67	03	2.46	11	
	13-07	05	7.14	02	0.61	03	2.24	10	
	20-14	23	20	00	1.71	05	6.28	28	
	المجموع	35		03		11			

البند	الاقدمية	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا2 8.48
		التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		
29	06-01	08	7.63	00	0.67	03	2.69	11	
	13-07	06	6.93	01	0.61	06	2.44	10	

البند	الاقدمية	موافق التكرار المشاهد	موافق التكرار المتوقع	محايد التكرار المشاهد	محايد التكرار المتوقع	غير موافق التكرار المشاهد	غير موافق التكرار المتوقع	المجموع	كا2
	20-14	20	19.42	02	1.71	03	6.85	28	
	المجموع	34		03		12		49	

البند	الاقدمية	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا2 2.36
		التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		
30	06-01	07	7.63	01	0.44	03	2.91	11	
	13-07	06	6.93	00	0.40	04	2.65	10	
	20-14	21	19.42	01	1.14	06	7.42	28	
	المجموع	34		02		13		49	

البند	الاقدمية	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا2 5.55
		التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		
31	06-01	08	7.85	01	0.89	02	2.46	11	
	13-07	09	7.14	01	0.81	01	2.24	10	
	20-14	18	20	02	2.28	08	16	28	
	المجموع	35		04		11		49	

البند	الاقدمية	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا2 3.56
		التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		
32	06-01	06	7.63	02	0.89	03	2.46	11	
	13-07	06	6.93	01	0.81	03	2.24	10	

	20-14	22	19.42	01	2.28	05	6.28	28	
	المجموع	34		04		11		49	

البند	الاقدمية	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا2 1.04
		التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		
33	06-01	07	6.73	00	0.67	04	3.59	11	
	13-07	06	6.12	01	0.61	03	3.26	10	
	20-14	17	17.14	02	1.71	09	9.14	28	
	المجموع	30		03		16		49	

البند	الاقدمية	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا2 4.66
		التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		
34	06-01	09	7.85	00	0.67	02	2.46	11	
	13-07	06	7.14	02	0.61	02	2.24	10	
	20-14	20	20	01	1.71	07	6.28	28	
	المجموع	35		03		11		49	

البند	الاقدمية	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا2 2.42
		التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		
35	06-01	06	6.95	02	0.89	03	3.14	11	

البند	الاقدمية	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا2
	13-07	07	6.32	00	0.81	03	2.85	10	
	20-14	18	17.71	02	2.28	08	8	28	
	المجموع	31		04		14		49	

البند	الاقدمية	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا2 4.75
		التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		
36	06-01	07	8.08	00	0.67	04	2.24	11	
	13-07	06	7.34	01	0.61	03	2.04	10	
	20-14	23	20.57	02	1.71	03	5.71	28	
	المجموع	36		03		10			

البند	الاقدمية	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا2 2.19
		التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		
37	06-01	06	7.18	01	0.44	04	3.36	11	
	13-07	06	6.53	00	0.40	04	3.06	10	
	20-14	20	18.28	01	1.14	07	8.57	28	
	المجموع	32		02		15		49	

البند	الاقدمية	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا2 1.76
		التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		

38	06-01	09	7.63	00	0.67	02	2.69	11	
	13-07	07	6.93	01	0.61	02	2.44	10	
	20-14	18	19.42	02	1.71	08	6.85	28	
	المجموع	34		03		12		49	

البند	الاقدمية	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا2 3.30
		التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		
39	06-01	07	7.18	00	0.89	04	2.91	11	
	13-07	06	6.53	02	0.81	02	2.65	10	
	20-14	19	18.28	02	2.28	07	7.42	28	
	المجموع	32		04		13		49	

البند	الاقدمية	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا2 5.68
		التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		
40	06-01	07	6.95	01	0.67	03	3.36	11	
	13-07	06	6.32	02	0.61	02	3.06	10	
	20-14	18	17.71	00	1.71	10	8.57	28	
	المجموع	31		03		15		49	

البند	الاقدمية	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا2 1.61
		التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار		

		المشاهد	المتوقع	المشاهد	المتوقع	المشاهد	المتوقع		
41	06-01	07	6.73	01	1.12	03	3.14	11	
	13-07	06	6.12	02	1.02	02	2.85	10	
	20-14	17	17.14	02	2.85	09	8	28	
	المجموع	30		05		14		49	

البند	الاقدمية	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا2 7.58
		التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		
42	06-01	05	6.06	02	1.34	04	3.59	11	
	13-07	05	5.51	02	0.40	03	3.26	10	
	20-14	17	15.42	02	3.42	09	9.14	28	
	المجموع	27		06		16		49	